



Manual **OKR**

OBJECTIVES & **K**EY **R**ESULTS

Sonia Contero y Javier Martín

Publicación realizada por Sngular con apoyo de
Futurizable y Google for Startups.





Autores: Sonia Contero y Javier Martín.
© de los textos: los autores.

Diseño y Maquetación: Rafael Rodríguez García.

Edición y distribución:
Singular People S.L.

Año: 2021.

Lugar: Madrid, España.

Con la colaboración de **Futurizable** y **Google for startups**



Publicación distribuida bajo licencia
Atribución-NoComercial-SinDerivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

s|Futurizable

Google for Startups



Índice

1. Introducción a OKR

PÁGINA 06

2. Descubriendo OKR

PÁGINA 10

- OKR de abajo arriba
- OKR y productividad personal
- Los OKR nacen en Intel
- Los OKR se desarrollan en Google
- OKR y motivación personal
- OKR y superación personal
- OKR aplicado a las empresas
- Ok, ¿pero realmente qué es OKR?

3. Aprendiendo OKR

PÁGINA 18

- Qué son los OKR (Objectives and Key Results)
- Los elementos de los que consta el sistema OKR
- Qué es el Propósito
 - La importancia de contar con un propósito
- Qué son los Objetivos
 - Cómo elegir unos buenos objetivos
- Qué son los Resultados Clave
 - Cómo se diferencian y relacionan los Resultados Clave con los KPI
 - Cómo enfocar los Resultados Clave a Impacto
- Qué son las Tareas
- Qué son los Superpoderes
- Qué son los CFR
 - CFR: Conversaciones, Feedback, Reconocimiento.
 - Nailted como herramienta para ayudarnos a realizar los CFR
- OKR y CFR en el marco de la cultura de la empresa
- OKR, CFR y Liderazgo
- La importancia de celebrar tras los CFR
- Generando relaciones de confianza con nuestros colaboradores.
- Reuniones 1:1

4. Empresas que ya usan OKR con éxito

PÁGINA 45

- Intel como pionero en el uso de los OKR
- El manual de los OKR de Google
- Así utilizan en Buffer los OKR
- Así han adaptado los OKR en Spotify
- Así aprovechan en Adevinta los OKR
- Más experiencias de empresas que usan OKR
- 10 razones para empezar a usar OKR
- Cómo lograr el alineamiento en una organización gracias a OKR
- Cómo usar OKR para vencer la resistencia al cambio
- Las Rocas de EOS

5. Poniendo en práctica OKR

PÁGINA 63

Menos objetivos, pero mejores
A la gente le encanta ponerse objetivos pero le cuesta muchísimo lograrlos
Las dos grandes dificultades de OKR
OKR y la búsqueda de la excelencia
Cómo organizar el proceso de implantación de OKR en una organización
Cómo diseñar los OKR en Remoto
Dificultades para aplicar OKR
 No tengo tiempo para OKR
Aprendiendo de nuestros alumnos
 Hoshin Kanri
 OGSM
La Evaluación del Desempeño y la Gestión Continuada del Rendimiento en OKR

6. La experiencia de los que ya usan OKR

PÁGINA 83

Javier Jiménez, fundador de Tot-em
Jaime Rodríguez de Santiago, director general de Mytaxi en España
Antón Astray, director de operaciones de LetGo
Los Objetivos son “el qué”, los Resultados Clave son “el cómo” y las tareas son “el cuándo”

7. No te líes con los OKR: una tarea no es un resultado clave

PÁGINA 87

8. ¿Se pueden usar los OKR para salvar el planeta?

PÁGINA 91

OKR como herramienta para mejorar el mundo
Google como ejemplo de empresa comprometida con los objetivos ambientales y la sostenibilidad
Que cunda el ejemplo
Cómo usar OKR para salvar el planeta
 Cómo usar OKR para lograr los ODS

9. ¿Se puede usar OKR para mejorar el desarrollo de software?

PÁGINA 99

Contexto actual del desarrollo de software: la experiencia de Bitergia
La experiencia de los desarrolladores utilizando OKR
Las sinergias entre OKR y Scrum
Sinergias entre OKR y SAFe

10. Tipos de OKR

PÁGINA 107

OKR Asignados ⇔ OKR Aspiracionales
OKR Top-Down ⇔ OKR Bottom-Up
OKR Anuales ⇔ OKR Trimestrales
De empresa, de equipo, de persona
Sobre la Importancia de los OKR Personales

11. Ejemplos de OKR

PÁGINA 113

Caso práctico: ejemplo ciclo completo OKR típico

Aplicación práctica del ejemplo en una compañía

El caso de Smart Métrica

La decisión y sponsorización de adoptar OKR en la compañía

Equipo de implantación y faseado del proyecto

Diseño de OKR

Organización y gestión

Herramienta de gestión

Review final de ciclo

12. Así estamos aplicando OKR en Sngular

PÁGINA 122

Cómo lo estamos implantando

Cómo vamos a hacer el seguimiento

Y OKR... ¿cómo se vincula con otras metodologías y frameworks de trabajo, como SCRUM y otras metodologías y procesos de transformación ágiles?

Lo que estamos aprendiendo en las reuniones de diseño de los OKR

La figura del OKR Champion

13. Cómo integrar la metodología OKR dentro del nuevo Modelo EFQM 2020 - ©2021

PÁGINA 126

¿Qué es el Modelo EFQM?

¿Cuáles son los cambios en el nuevo Modelo EFQM 2020?

El cambio de estructura y la alineación con el Círculo Dorado de Simon Sinek.

Los nuevos conceptos del Modelo EFQM.

El concepto de ecosistema en un entorno VUCA.

La influencia de las megatendencias y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El paso de misión a propósito.

De propósito a resultados usando la metodología OKR.

Conclusiones sobre OKR y Modelo EFQM 2020.

14. Análisis de las herramientas de software para gestionar los OKR

PÁGINA 133

Plantillas que nos ayudan a crear, hacer seguimiento y evaluar los OKR en diferentes herramientas de productividad

15. Entrevistas sobre la experiencia de utilizar OKR

PÁGINA 138

Entrevista a Pablo Postigo, cofundador de Frontity

Entrevista a Javier Jiménez, cofundador de Tot-em

Entrevista a María González, cofundadora de Routive

Entrevista a Vanesa Tejada de LATAM Airlines

Entrevista a Julián Hernández, Director de operaciones en Verdimed

16. Resultados encuesta OKR

PÁGINA 149

17. Recursos

PÁGINA 152

Una visión completa sobre el Sistema OKR en forma de Mapa Mental
Decálogo OKR Sngular

1

Introducción a **OKR**

1

Introducción a OKR

OKR es un sistema de gestión por objetivos, enfocado en los resultados y basado en las personas. Nos permite definir objetivos de manera abierta y colaborativa, además de establecer las métricas que nos permiten conocer con exactitud que el trabajo que estamos realizando nos llevará a lograr esos objetivos. Como sistema puede ser utilizado por cualquier tipo de organizaciones, equipos y personas.

En concreto, un OKR es una combinación de un Objetivo y unos Resultados Clave asociados a ese Objetivo, lo cual nos ayuda a visualizar cuál es el éxito que buscamos y a entender si lo estamos consiguiendo.

El **OBJETIVO** se refiere a QUÉ hay que lograr. Es lo que nos permite lograr nuestro propósito, debe ser algo concreto, que llama a la acción y que resulta ambicioso e inspirador.

Un **RESULTADO CLAVE** tiene que ver con el CÓMO vamos a lograr un objetivo, a la vez que sirve de indicador de referencia de la consecución del objetivo, por lo tanto se trata de una métrica que nos indica si estamos alcanzando nuestro objetivo.

Idealmente, cuando diseñemos un OKR debemos hacer lo posible para que:

- El Objetivo tenga un claro componente cualitativo que vaya alineado con el propósito de la organización.
- Los Resultados Clave aporten el componente cuantitativo, además de que sean indicadores del impacto que supone ese OKR en el propósito que queremos lograr.

Pero OKR no consiste sólo en definir Objetivos y Resultados Clave, el sistema también está compuesto por otros elementos que vale la pena conocer y aplicar. Se trata principalmente de los CFR y los Superpoderes, además de una serie de recomendaciones específicas al respecto de cómo diseñar los OKR que iremos conociendo poco a poco a lo largo de este manual.

Los **CFR** (Conversaciones, Feedback y Reconocimiento) son la forma en la que la organización ayuda a las personas que la conforman a lograr sus Objetivos.

En la práctica, se trata de garantizar que se llevan a cabo de forma periódica unas Conversaciones entre los líderes y los colaboradores en las cuales nos aseguremos de que haya Feedback y Reconocimiento.

Los **Superpoderes** son una serie de habilidades o buenas prácticas que debemos desarrollar a la hora de poner en práctica los OKR, como son la capacidad de concentrarnos, de trabajar en equipo, de asumir nuestras responsabilidades y de exigirnos “lo imposible” para alcanzar la excelencia.

Una vez que hemos descubierto qué es OKR y cuáles son los dos elementos principales que lo conforman, Objetivos y Resultados Clave, veamos a continuación cómo comenzar a poner en práctica esta metodología:

Empieza con el por qué. Tarde o temprano necesitarás un propósito, una razón para hacer las cosas. Hasta que tengas un propósito definido en tu organización, para diseñar los OKR puedes empezar por buscar la excelencia, mejorar en tu trabajo, mejorar en tu empresa, ayudar a más gente o tener clientes más satisfechos.

Los objetivos no son metas. Es un error bastante común querer usar OKR para definir el lugar al que queremos llegar, pero lo ideal es usarlo para determinar el camino a recorrer. Las metas suelen ser abstractas y estar marcadas en el largo plazo; por contra, los Objetivos deben ser concretos y debemos conseguirlos en el corto plazo.

Los Objetivos. Ahora que sabemos que los objetivos deben ser concretos y alcanzables en el corto plazo, también tenemos que saber que deben ser significativos o ambiciosos, inspiradores y orientados a la acción. Por lo tanto elige algo que sepas que puedes conseguir si te esfuerzas lo suficiente.

Empieza por diseñar un Objetivo. Dicen que el que mucho abarca poco aprieta, así que, para empezar a trabajar con OKR, lo mejor es ponerte un único Objetivo: de esta forma irás aprendiendo poco a poco sin la presión de tener que tener diseñada en el primer día toda la estrategia de OKR de tu empresa. Si quieres, para hacerlo un poco más variado puedes ponerte un Objetivo de empresa y un Objetivo profesional.

- ➔ Ejemplo de Objetivo de empresa: mejorar el nivel de satisfacción de los clientes. Para ello tendré que conocer primero cuál es el nivel actual de satisfacción y luego introducir acciones de mejora que permitan aumentar ese nivel de satisfacción.
- ➔ Ejemplo de Objetivo profesional: aprender y poner en práctica algo nuevo que me ayudará a mejorar en mi trabajo, lo cual me ayudará a ser más productivo y más feliz, por lo que la empresa también se beneficiará de ello.

Diseña los Resultados Clave para cada Objetivo. Los Resultados Clave son la manera de verificar que estás logrando un Objetivo. Decide qué cosas vas a medir para saber que has cumplido un objetivo, a través de una serie de indicadores medibles y evaluables en el corto plazo que puedas llevar a cabo en tres meses, que es el tiempo en el que deberías lograr un Objetivo.

Ejemplo de Resultados clave para el Objetivo de empresa:

- ➔ Resultado Clave 1: obtener un 10% de mejora en una encuesta de satisfacción de nuestros clientes.
- ➔ Resultado Clave 2: haber reducido un 25% el tiempo para la resolución de las reclamaciones de los clientes
- ➔ Resultado Clave 3: haber reducido un 50% el número de reclamaciones de los clientes.

Si te fijas, todos los resultado clave están enunciados como algo que ya ha sucedido, no como algo que tengo que hacer, y son una medida del impacto que quiero lograr a través de ese Objetivo mejorando la satisfacción de mis clientes.

Ejemplo de Resultados clave para el Objetivo profesional:

- ➔ Resultado Clave 1: lograr una nota de 9 sobre 10 en una certificación profesional que pueda aplicar en mi trabajo.
- ➔ Resultado Clave 2: aplicar las habilidades aprendidas en la certificación en 3 ámbitos de mi trabajo.
- ➔ Resultado Clave 3: ayudar a 3 equipos de mi empresa gracias a lo que he aprendido en la certificación.

Aplica los CFR. *Conversaciones, Feedback y Reconocimiento* es la forma en la que la empresa ayuda a las personas a cumplir con sus OKR. Cuando las personas cumplen sus OKR entonces se estarán logrando los de empresa porque éstos deben estar vinculados. Al final se trata de establecer un sistema de gestión continuada del rendimiento donde toda la empresa se sincroniza para lograr sus objetivos, tanto los empresariales como los personales.

Desarrolla los Superpoderes. Una vez que hemos diseñado nuestros primeros OKR y hemos comenzado a realizar un seguimiento de ellos a través de CFR, debemos trabajar en estas habilidades, tanto a nivel personal, como en equipo, ya que la capacidad de enfocarse, de colaborar, de asumir la responsabilidad y de exigirse mejorar, será lo que marque la diferencia al respecto de la calidad de la aplicación de este sistema. Para ello podemos apoyarnos en los CFR, en cada una de las reuniones de seguimiento podemos aprovechar para evaluar cómo estamos trabajando sobre estas habilidades y qué podemos hacer para mejorar.

2

Descubriendo **OKR**

2

Descubriendo OKR

Pocas veces te encuentras en la vida con ideas o conceptos que resuenan tan bien en tu interior como nos ha pasado a nosotros con los OKR. Este manual está basado en distintos artículos publicados en Futurizable, que tienen un tono divulgativo, y a través de los cuales nos gustaría transmitir que el sistema de los “Objectives & Key Results” es algo que tiene el potencial de cambiar el mundo

Desde que realizamos el [Observatorio de Talento Autónomo Descentralizado](#) hemos tenido la oportunidad de conocer y profundizar en muchos aspectos relacionados con la gestión de las empresas y especialmente con el talento dentro de las organizaciones.

Entre estos aspectos, los más conocidos hasta ahora son las **Metodologías Ágiles** como Scrum y Kanban, las que se han hecho más conocidas por su utilidad en la gestión de equipos y proyectos. Por otro lado, en lo que a gestión empresarial se refiere, cada vez van teniendo más fuerza ideas como las que promueven la Sociocracia o la Holocracia, en el marco de los nuevos modelos de empresa que tan bien expuestos están en el libro [“Reinventar las organizaciones”](#), de Frederic Laloux (2017).

Pero, en nuestra opinión, el problema de todas estas nuevas ideas sobre cómo reinventar las organizaciones y transformarlas culturalmente, para que se adapten mejor a los cambios del mercado, de la sociedad y de las personas, está en que se enfocan más en explicarte el resultado que en qué es lo que tienes que hacer para conseguirlo. Aportan un montón de ideas que están genial y una gran cantidad de ejemplos de empresas que lo han conseguido, pero te quedas con la sensación de que si una empresa no lo lleva en el ADN, no cuenta ya con esa cultura, es muy complicado que lleguen a producirse estos cambios tan necesarios.

Ante esta situación, para nosotros es una suerte tremenda poder formar parte de una empresa que sí que cuenta con la cultura y los valores que permiten llegar a los modelos de colaboración necesarios para ayudar a la empresa a prosperar. Y no hablamos tanto de lo relativo a la generación de negocio, sino a la verdadera competición que se ha comenzado a librar en la atracción y fidelización del talento, que se ha revelado ya como el valor fundamental para el éxito de las empresas en el futuro.

Porque, aunque debido a la tendencia de la digitalización y la automatización pueda parecer que en el futuro las personas cada vez tendrán menos relevancia en las empresas, la realidad es muy diferente.

Es cierto que, si pensamos en una empresa como una fábrica, ahí las personas cada vez tendremos menos que hacer, pero en las empresas del futuro las personas con las ideas y el talento para generar o dirigir estrategias lo serán todo y sin ellas no habrá empresa.

En este contexto es donde OKR puede convertirse en el catalizador que ofrezca los mejores resultados para las empresas que perduren en el futuro. Será el ingrediente que permitirá que puedan seguir resultando de utilidad para sus clientes durante muchos años y que puedan salir indemnes de este proceso de digitalización que muchas empresas no serán capaces de superar.

Un libro que en los últimos años ha ayudado a muchos emprendedores a poner en marcha nuevas empresas ha sido [“Lean Startup”](#), de Eric Ries (2013), gracias al cual muchas de esas empresas ahora son las protagonistas de los mercados o han creado los productos que todos usamos en nuestro día a día. Y otra publicación que puede ayudar a esas organizaciones y a otras muchas a seguir aportando valor en el futuro es [“Mide lo que importa”](#), de John Doerr (2019).

Este libro nos enseña las herramientas necesarias para pasar al siguiente nivel de organización en nuestras empresas. Pasar de gestionar en base a la intuición o a las teorías de gestión tradicionales para hacerlo a través del sistema que ha permitido a empresas como Intel y Google cambiar el mundo y convertirse en grandes negocios. Un sistema que se adapta a las personas porque se inspira en muchas de las ideas que promueven los expertos en productividad personal, como pueden ser: [“Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”](#), de Stephen R. Covey (2015), y [“Getting Things Done”](#), de David Allen (2015). Un sistema que también se adapta a las nuevas formas de pensar en la cultura de la empresa, más horizontal y colaborativa, como son las Organizaciones Teal de las que habla el libro [“Reinventar las organizaciones”](#), que ya hemos comentado antes.

Por lo tanto, una de las mejores aportaciones de OKR es que se enfoca en aspectos relacionados con la persona para lograr unos objetivos más amplios, como son los de las empresas. Si ayudamos a cada persona a cumplir sus objetivos, toda la organización saldrá beneficiada, por lo tanto le estamos dando la vuelta al modelo: en lugar de que sea la empresa la que decida cuáles son sus objetivos y los de sus trabajadores, ayudemos a las personas a decidir cuáles son sus fines y cómo a través de ellos se pueden lograr los objetivos del conjunto.

OKR de abajo arriba

Aquí es donde tenemos la primera gran aportación del sistema OKR frente a otros modelos de gestión de los objetivos en las empresas, o en general de las metodologías de gestión empresarial.

En un modelo tradicional de gestión empresarial, la manera en la que un trabajador puede influir en la estrategia de la empresa es ascendiendo hasta convertirse en directivo, para poder tomar parte de la toma de decisiones y, correspondientemente, poder influir a la hora de definir los objetivos de la empresa y en la manera de trabajar para conseguirlos.

Sin embargo, en OKR se puede empezar por una persona que decide aplicar esta herramienta en su propio trabajo, definiendo sus propios objetivos de mejora o los nuevos logros que quiere alcanzar con su actividad, para que una vez que haya verificado que funciona, poder trasladarlo a su equipo o departamento y finalmente a toda la empresa. De esta forma OKR puede empezar a ser usado por una sola persona o equipo, para luego ir transmitiéndose al resto de la organización gracias a una cualidad principal, la capacidad para hacer que las cosas mejoren.

“Hay demasiada gente que trabaja demasiado para conseguir muy poco.”

Andrew Grove, CEO de Intel.

Aprovechemos esta frase del “inventor” de OKR para entender la importancia de la transmisión de la metodología, desde que una sola persona decide comenzar a aplicarlo hasta que toda la organización lo asume como la manera de definir sus objetivos y medir sus resultados. O, dicho de otra forma: por qué **esta metodología puede funcionar en un modelo bottom-up** frente a muchos otros modelos de gestión basados en objetivos que, al ser *top-down*, no logran tener éxito porque no consiguen motivar a toda la organización, que no se siente partícipe de ello.

Supongamos que somos un trabajador al que le encanta su trabajo, que está ilusionado con su profesión, al que le gusta mejorar y al que le apasiona enfrentarse a nuevos retos. Sin embargo, nos damos cuenta de que, por muy ilusionados que estemos con nuestro trabajo, cada día nos encontramos con circunstancias que nos bajan el ánimo, muchas veces debido a una mala organización en la empresa, una mala gestión de los objetivos, por burocracias inútiles o por tantas otras cosas.

Este trabajador sufre porque ve que una parte importante de su tiempo se pierde en ineficiencias y que su trabajo podría ser más productivo si la empresa en su conjunto funcionase mejor. Entonces decide aplicar OKR para definir objetivos de mejora enfocados a su forma de trabajar y para medir

los resultados obtenidos tras ese proceso de mejora. Tras unos meses aplicando este sistema, decide compartir los resultados con los compañeros de su equipo o departamento, así como con su responsable.

Para muchas personas, el mero hecho de ver cómo está mejorando, observar de manera tangible los resultados de su trabajo, ya debería ser un motivo de satisfacción pero, aún así, recibir el feedback de los compañeros y responsables sobre esa mejora será aún mejor. Entonces se podrá pasar a la siguiente etapa en este proceso de mejora: **proponer la utilización de OKR en el equipo de trabajo**. Ésto resultará especialmente práctico si ese equipo ya está utilizando algún marco de trabajo ágil, como Scrum o Kanban, ya que muchas de las ideas que propone OKR ya se están aplicando, por ejemplo en relación con la transparencia a la hora de comunicarse o con el feedback entre pares.

No cabe duda de que un equipo de trabajo para un proyecto que comience a aplicar OKR en su actividad pronto notará los resultados y que ese mal de trabajar mucho para conseguir muy poco irá poco a poco desapareciendo. Esto se debe, sobre todo, a los aspectos relacionados con la productividad que propone esta metodología, pero también a otros que pueden parecer más relacionados con el desarrollo personal.

Por ejemplo, cuando una persona quiere alcanzar un objetivo ambicioso o difícil de lograr, como perder peso o dejar de fumar, los expertos en desarrollo personal proponen que ese objetivo se haga público y se asuma un compromiso con otras personas, como pueden ser amigos o familiares, incluso a través de las redes sociales. De esta forma, la persona que se ha propuesto ese objetivo lo verá como un compromiso y sentirá esa presión que le moverá a no querer defraudar a otras personas o quedar mal por no haber sido capaz de conseguirlo.

Si un equipo de trabajo comienza a aplicar OKR y llega un momento en el que puede visualizar los resultados de mejora en sus proyectos, que otro equipo de la misma empresa comience a usarlo será cuestión de tiempo. No hay nada como el ejemplo para lograr que las buenas ideas se transmitan. Y cuando varios equipos están usando la metodología para definir sus objetivos y visualizar los resultados de su trabajo, no habrá excusas para que la empresa en su conjunto decida apostar por un modelo que tanto bien ha hecho a empresas como Google y LinkedIn.

“Los OKR nos han ayudado a decuplicar nuestro crecimiento, y mucho más que eso; nos han ayudado a conseguir que aquella atrevidísima misión de empresa de “organizar toda la información del mundo” sea alcanzable. Nos han hecho ser puntuales y saber dónde nos encontrábamos cuando más lo necesitábamos.”

Larry Page, fundador de Google

OKR y productividad personal

Como continuación al punto anterior debemos considerar que es importante introducir herramientas y procedimientos relacionados con la productividad en nuestros trabajos, ya que servirán para eliminar muchas de las causas de frustración que hacen que la gente no esté satisfecha con su trabajo y acaben siendo poco productivos, o incluso abandonando la empresa, con el perjuicio para todos que esto conlleva.

El problema es que ni a nivel de formación ni en las propias empresas se enseñan estas técnicas de productividad, por lo que la mayoría de los trabajadores lo que hacen es luchar contra sus trabajos y tareas, en lugar de fluir a través de ellos, que sería la forma más eficiente de hacerlo.

Por esto es por lo consideramos que OKR tiene mucho que ver con ideas como las que promueve el libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” e incluso también de otro libro muy recomendable [“Cómo ganar amigos e influir sobre las personas”](#), de Dale Carnegie (2010).

Veamos algunos de estos hábitos que nos ayudarán a tener éxito en la aplicación de OKR y, consecuentemente, en nuestro trabajo:

1. Tener un propósito o misión, lo cual nos invita a pensar **por qué** hacemos las cosas, clave para ayudarnos a elegir los Objetivos que nos vamos a proponer para nuestro trabajo, nuestro equipo o empresa porque, a nivel de productividad y desarrollo personal, todos sabemos que es muchísimo más sencillo llegar a la meta buscada si tenemos claro adónde queremos llegar.

“No hay viento favorable para el que no sabe a qué puerto se dirige”. **Séneca**

El problema en este punto es que muchos trabajadores realmente no saben por qué hacen las cosas, quizás porque cuando tomaron la decisión sobre qué estudiar, no tenían muy clara cuál era su vocación o motivación personal, o porque estando en la empresa en la que están tampoco les han dejado claras cuáles son sus posibilidades para progresar y desarrollar una carrera profesional.

Peor aún, puede ser que en su empresa tampoco tengan claro cuál es su propósito, algo que, aunque parezca mentira, ocurre en la mayoría de las empresas -lo comentaremos más adelante-. Quizás aquí es donde se encuentre otro de los problemas que puede venir a solucionar OKR.

2. Otro tema relacionado con la productividad y los hábitos lo encontramos en **la definición de las prioridades**, o cómo hacer para poner primero lo importante y no dejarnos llevar por lo urgente. Esto se entiende mejor con la fábula que explica cómo meter en un frasco un montón de piedras de distintos tamaños y arena: primero las piedras grandes, luego las pequeñas y al final la arena. De esta forma OKR se muestra como una fantástica herramienta para priorizar y que nos ayuda a decidir qué es lo más importante que debemos hacer en cada momento, lo cual será lo que pongamos en primer lugar y así poco a poco ir “rellenando” nuestra agenda con el resto de cosas que tenemos que hacer. Además al recomendarnos ponernos pocos objetivos, evitaremos el problema de perder el foco al tener demasiadas prioridades y no saber elegir entre ellas.

3. Y qué decir de la **proactividad**: si quieres cambiar el mundo primero cámbiate a ti mismo. Por lo que, a la hora de aplicar OKR, qué mejor que seguir ese proceso en modo bottom-up, que, aunque no sea la manera propuesta por parte de John Doerr en “Mide lo que importa”, en muchas empresas este tipo de metodologías se pueden llegar a aplicar si son los trabajadores los que las promueven y no hay que esperar a que sean los directivos los que tomen la decisión. Sobre todo pensando en que estamos hablando de una serie de ideas que a muchos directivos les va a costar asimilar. Además, esta metodología en el corto plazo a quien más beneficia es a los trabajadores, ya que se sentirán más productivos y por lo tanto estarán más satisfechos con su trabajo. Luego a nivel de empresa también se notarán los resultados, quizás no tanto a corto plazo en la cuenta de resultados, pero sí a largo plazo en cuestiones como la relevancia que vayan teniendo en el mercado, los niveles de satisfacción de sus clientes y la capacidad para atraer el talento que impulsará el negocio de la empresa en el futuro.

4. Igualmente a nivel de **mejoras en la comunicación y el entendimiento en el marco de la organización**, esta metodología puede realizar una gran aportación. Aquí entra en juego no tanto OKR, sino CFR, que forma parte del mismo sistema pero no se centra tanto en los objetivos sino en cómo lograrlos, para lo cual establecer un buen modelo de comunicación entre las personas que trabajan en los proyectos y en la organización en general resulta fundamental. Cuando hablamos de los CFR nos referimos a Conversaciones, Feedback y Reconocimiento, algo que en pocas empresas se hace realmente bien, especialmente el feedback y el reconocimiento, que casi siempre se nos olvida porque lo urgente no nos deja hacer lo importante.

Los OKR nacen en Intel

Intel es una de las compañías que más ha aportado para que se desarrolle la informática, una de las tecnologías que más ha ayudado a que en el mundo cada vez haya menores tasas de pobreza, enfermedad, guerra, incultura... El mundo es ahora mucho mejor que hace 50 años, cuando nació la empresa Intel, y el mundo no sería como ahora lo conocemos si no hubiese existido una empresa que hiciera una aportación tan importante al desarrollo de la informática.

La *Ley de Moore*, enunciada por uno de los fundadores de Intel, es una gran representación de lo que implica que una empresa guíe su gestión a través de una metodología como OKR: una empresa que es capaz de mantener durante casi 50 años un ritmo exponencial de mejora de sus productos, que fue capaz de competir, s crear una marca que, con el famoso “Int a la fabricación de circuitos integrados.

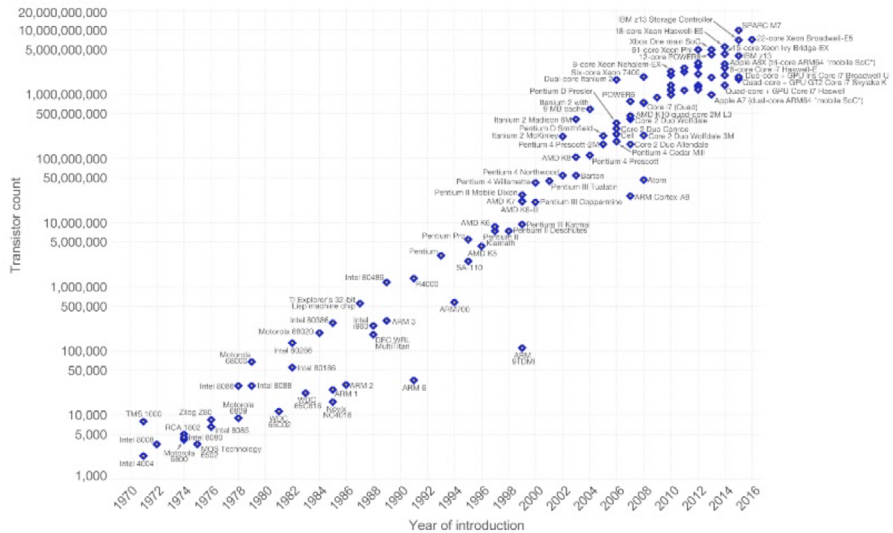
Pensar en Intel es pensar en calidad, pensar en excelencia, una excelencia que se materializa en sus productos pero que parte de un proceso de búsqueda y consecución de la excelencia en la gestión promovido por Andrew Grove, quién está considerado como el padre de los OKR.

“En nuestro negocio tenemos que ponernos objetivos de una complicación que resulte incómoda y después hay que cumplirlos. Y tras un pequeño momento de celebración, tenemos que ponernos otro conjunto de objetivos difíciles de alcanzar y volver a cumplirlos. Y la recompensa de haber alcanzado esos objetivos desafiantes es que te dan la opción de jugar de nuevo.” **Andrew Grove, CEO de Intel.**

No parece casualidad que una de las metodologías que más potencial tiene para cambiar el mundo haya nacido en el contexto de una de las empresas que más ha ayudado a que podamos estar en una situación tan positiva en cuanto a disponibilidad de la tecnología y su capacidad para mejorar el mundo.

Moore's Law – The number of transistors on integrated circuit chips (1971-2016) Our World in Data

Moore's law describes the empirical regularity that the number of transistors on integrated circuits doubles approximately every two years. This advancement is important as other aspects of technological progress – such as processing speed or the price of electronic products – are strongly linked to Moore's law.



Data source: Wikipedia (https://en.wikipedia.org/wiki/Transistor_count)
The data is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike license.

The data visualization is available at [OurWorldinData.org](https://ourworldindata.org). There you find more visualizations and research on this topic.

Licensed under [CC-BY-SA](#) by the author Max Roser.

Los OKR se desarrollan en Google

Tras su nacimiento en Intel, una de las empresas que más ha aportado al desarrollo de la informática, los OKR viven su siguiente etapa de desarrollo en Google, una de las empresas que mayor peso han tenido en el desarrollo de Internet.

El responsable de llevar a cabo esta transmisión del conocimiento desde Intel a Google fue John Doerr, que se ha convertido en el principal evangelista de OKR y ha sido capaz de ir inculcando con éxito estas ideas en un buen número de empresas de las que ha sido inversor.

En Google el sistema OKR ha madurado y se ha puesto a prueba en todo tipo de batallas, como las relativas a afrontar los objetivos de crecimiento de Youtube o la creación de Chrome para competir hasta lograr el liderazgo en un mercado tan saturado como era el de los navegadores de Internet. En este proceso, OKR se ha visto enriquecido por la aportación de muchas personas, algunas de ellas verdaderos genios de la tecnología y los negocios, como Larry Page, Marissa Mayer, Eric Schmidt y Sundar Pichai, que reconocen públicamente que, si no hubiese sido por esta metodología, Google no habría logrado ser la empresa de éxito que todos conocemos.

“Los OKR han sido para Google una herramienta sencilla que ha promovido la ética de los fundadores de pensar a lo grande. Los OKR cambiaron para siempre el curso de la empresa”.

Eric Schmidt, Presidente de Google.

OKR y motivación personal

Cuando descubres cómo Google ha aplicado OKR para lograr convertirse en una de las empresas más importantes del mundo, hay una palabra que destaca sobre las demás, y es la ambición.

“Quiero que los empleados de Google estén incómodamente emocionados y que muestren un desprecio sano por lo imposible”.

Larry Page, fundador de Google.

Porque si en Google no se hubiesen propuesto una misión tan ambiciosa como organizar toda la información mundial o el objetivo de multiplicar por 10 su crecimiento, probablemente ahora no seríamos todos usuarios de herramientas como su buscador, o su gestor de correo electrónico, o tantas otras cosas.

“Una mejora del 10% significa que estás haciendo lo mismo que todos.

Seguramente no te darás un gran batacazo, pero puedes estar seguro de que no alcanzarás un éxito espectacular”.

Larry Page, fundador de Google.

Y aquí es donde llegamos al segundo aspecto de OKR que nos resulta especialmente revelador: en la vida y en el trabajo tenemos que proponernos **objetivos tan ambiciosos**, inspiradores, significativos y agresivos que, aunque no lleguemos a alcanzarlos al 100%, nos podamos dar por satisfechos.

Esto es lo que podríamos llamar la regla del 80%, como una media del nivel de satisfacción, porque saber que siempre

nos podemos esforzar un poco más para llegar hasta el 100% nos impulsa a ir siempre un poco más allá de lo que habríamos ido si nos hubiéramos fijado unos objetivos razonables pero, por otro lado, hace que al final del día podamos estar satisfechos con el trabajo realizado, si hemos llegado a ese 80% de nivel de cumplimiento de nuestros objetivos.

Ese nivel del 80% puede ser una especie de punto de equilibrio a la hora de fijar nuestros objetivos personales y profesionales de forma que, cuando estamos definiendo nuestros objetivos, vamos a aspirar al 100% en un ejercicio de ambición positiva, marcado por las ganas de mejorar y superarnos pero, cuando llega el momento de hacer balance, somos conscientes de que en ese nivel del 80% podemos darnos por satisfechos y descansar tranquilos tras el trabajo realizado, ya que un 80% de algo muy grande sigue siendo algo también importante.

OKR aplicado a las empresas

Hasta ahora lo que hemos estado viendo principalmente es cómo esta metodología de definición y gestión de objetivos tiene un componente personal que nos puede ayudar a mejorar como profesionales, pero realmente OKR va mucho más allá, porque su utilidad principal la encontramos en la gestión empresarial.

OKR es una herramienta que cualquier empresa puede aplicar para escapar del posible trágico final que espera a las empresas que no sepan adaptarse a los cambios que se están produciendo en la sociedad y los mercados. La típica escena en la que se ve una empresa que va “*como pollo sin cabeza*” y no tiene tiempo para pararse a pensar y darse cuenta de que se dirige “*de cabeza contra un muro*”.

Veamos un ejemplo: las empresas de telefonía llevan muchos años aplicando una política que resulta tremendamente absurda y que hace que la mayoría de sus clientes las odien,

habiendo llegado a un punto en el que las personas van migrando de empresa en empresa basándose en las ofertas que reciben por cambiarse, en lugar de las que reciben por ser clientes fieles. Porque la política habitual de este tipo de empresas es castigar a sus clientes, con altas cuotas, comisiones del servicio, mala atención al cliente, cortes del servicio injustificados... y premiar a los que no son aún clientes, que son a los únicos a los que se les hacen ofertas y se les presta una atención adecuada.

Pero el mundo ha cambiado y no debería pasar mucho tiempo antes de que esta situación tan anacrónica desaparezca. En este punto, los OKR pueden aportar mucho a aquellas empresas que decidan transformarse digitalmente y poner a sus clientes en el centro de su estrategia, o a aquellas nuevas empresas que decidan competir en este mercado, con una propuesta de valor muy diferente a la que ha imperado en este sector.

Ok, ¿pero realmente qué es OKR?

Hecha esta introducción sobre el contexto en el que se desarrolla OKR tanto a nivel profesional, para las personas, como a nivel de estrategia, para las empresas, a continuación vamos a ver un resumen de lo que es OKR para, en un capítulo posterior de este manual, entrar en detalle sobre cómo cualquier empresa puede comenzar a utilizar esta metodología para darle un impulso a su negocio, mejorar en su actividad o aquello para lo que considere necesario en su proceso de transformación o evolución.

OKR es un sistema o metodología que ayuda a las empresas a definir sus objetivos, trabajar para lograrlos y realizar una evaluación de los resultados conseguidos gracias a este proceso.

“Los OKR pueden entenderse como una herramienta, un protocolo o un procedimiento, sin embargo yo prefiero compararlos como una plataforma de lanzamiento, un punto de despegue para la nueva ola de emprendedores e intraemprendedores”. **John Doerr.**

- Los Objetivos son lo que queremos lograr, son la dirección a seguir, son “**El Qué**”.
- Los Resultados Clave son la manera en la que sabemos que lo estamos logrando, son “**El Cómo**”.

Para poder definir unos Objetivos y Resultados Clave debemos partir de un propósito, un “**Por qué**”.

A continuación puedes conocer algunas de las características que deben tener los OKR.

Los **Objetivos** deben ser:

- Significativos
- Inspiradores
- Concretos
- Orientados a la acción

“Los Objetivos son como una vacuna para los pensamientos confusos”

Además resulta recomendable que los Objetivos cumplan con los siguientes puntos:

- ➔ Los Objetivos deben estar alineados con el propósito de la organización.
- ➔ Los Objetivos no llevan un número, ya que deben tener un componente eminentemente cualitativo al estar alineados con el propósito. Será a través de los Resultados Clave donde imprimiremos el carácter cuantitativo a los Objetivos.
- ➔ Los Objetivos, como suma de los Resultados Clave, no deben alcanzarse al 100%, ya que demostraría que no hemos sido suficientemente ambiciosos a la hora de definirlos; una consecución entre el 70 y el 80% se considera óptima, siempre que provenga de la dificultad inherente a la ambición del objetivo, no de un bajo rendimiento.
- ➔ Los Objetivos no deben estar vinculados con los incentivos económicos de los trabajadores: el uso de OKR debe desarrollarse por la motivación intrínseca a su utilización, evitando así los posibles problemas que surgen al buscar obtener únicamente un beneficio económico.

Los **RESULTADOS CLAVE**

deben ser:

- ➔ Específicos
- ➔ Realistas
- ➔ Medibles
- ➔ Verificables

Los Resultados Clave aportan a los OKR el componente cuantitativo ya que, si no lleva un número y no lo podemos medir, entonces no puede considerarse un Resultados Clave.

Además, es importante que los Resultados Clave estén orientados al impacto y no solo a la acción. Por lo tanto debemos ser muy cuidadosos a la hora de diferenciar Resultados Clave de Tareas, ya que resulta muy sencillo conformarse con hacer determinado trabajo y no ir más allá para verificar el verdadero valor que ese trabajo ha aportado a la empresa, a sus clientes o a sus trabajadores.

“Estoy convencido de que si el establecimiento estructural de objetivos (OKR) y la comunicación continuada (CFR) se utilizaran de manera general, con rigor e imaginación, presenciáramos un aumento exponencial de la productividad y la innovación en toda la sociedad”.

John Doerr.

3

Aprendiendo **OKR**

3

Aprendiendo OKR

En el apartado anterior hemos descubierto que este sistema, metodología o protocolo enfocado a la gestión empresarial en base a Objetivos y Resultados Clave implica realizar un esfuerzo por parte de los trabajadores y los líderes de la organización. Por lo tanto, hay que estar convencidos de que su aplicación resultará muy beneficiosa para todos.

Una vez que sabemos, como trabajadores, que OKR nos ayudará a ser más productivos y a sentirnos más satisfechos con nuestro trabajo o, como directivos, que nos ayudará a saber que nos enfocamos en lo importante y llevamos el camino correcto para llegar hacia el éxito, es el momento de saber en qué consiste realmente OKR como metodología o sistema y cómo podemos aplicarlo en la empresa.

Qué son los OKR (Objectives and Key Results)

Así define OKR su principal impulsor, **John Doerr**:

“Los OKR son un procedimiento sencillo que ayuda a organizaciones de índole diversa a progresar. Se trata de una metodología de gestión que ayuda a asegurar que la empresa se centra en los mismos temas importantes en toda la organización. Para ello proporcionan a los líderes una visión completa de los entresijos de la organización y también les ofrecen una manera productiva de dar marcha atrás en una operación. Los OKR fomentan la claridad, la responsabilidad y la desinhibición en la búsqueda de la grandeza. Son como recipientes transparentes hechos con el QUÉ y el CÓMO de nuestras ambiciones. Pero lo que realmente importa es el POR QUÉ con el que llenamos esos recipientes. Es el motivo por el cual hacemos el trabajo. No sustituyen a una cultura de empresa sólida, ni a un liderazgo fuerte, pero cuando esas reglas básicas están en su lugar, nos pueden llevar a la cima. Por todo esto OKR es un sistema sencillo para definir objetivos y funciona para organizaciones, para equipos y también para personas.”

Y así definía OKR su creador, **Andrew Grove**:

“Los dos términos fundamentales son Objetivos y Resultados Clave. Y se adaptan a dos propósitos. El Objetivo es la dirección. Un Resultado Clave es un hito en el camino. El Resultado Clave tiene que ser medible. Pero al final puedes revisar y responder sin ningún género de dudas. “¿He conseguido esto o no lo he hecho? ¿Sí? ¿No?”. Es una pregunta simple. No requiere de juicios de valor.”

Los elementos de los que consta el sistema OKR

Ahora que conocemos la definición “oficial” de OKR por parte de sus creadores, llega el momento de entender los elementos que forman este sistema de cara a su aplicación por parte de la empresa:

1. **Propósito:** es el *Por qué*. Por qué hacemos las cosas, qué nos motiva como personas a levantarnos de la cama cada día y como empresas a seguir progresando, mejorando y compitiendo al servicio de nuestros clientes. Sin un propósito los Objetivos estarán vacíos y será muy difícil lograr que toda la organización esté motivada para lograr la excelencia.
2. **Objetivos:** son el *Qué*. Qué queremos conseguir a lo largo del tiempo para contribuir a que se haga realidad nuestro propósito. Estos objetivos tienen que tener unas características que veremos a continuación, pero sobre todo deben ser tangibles y debemos tener la seguridad de que, cuando llegue el momento de evaluarlos, podremos saber si los hemos alcanzado o no.
3. **Resultados Clave:** son el *Cómo*. Cómo vamos a saber que estamos avanzando en la consecución de nuestros Objetivos. Se trata de una serie de indicadores que nos ayudarán en este proceso y que deben ser sobre todo medibles, porque en el proceso de mejora que propone este sistema, medir es imprescindible y no se podrá avanzar correctamente si no tenemos la certeza que nos proporcionan los números.
4. **Tareas:** son las *actividades* que realizamos para lograr los Objetivos y cuyo impacto medimos a través de los Resultados Clave. Un conjunto de tareas agrupado a lo largo del tiempo nos permitirá conseguir los Resultados Clave y, como consecuencia de ello, los Objetivos.
5. **Superpoderes:** son una serie de recomendaciones que debemos seguir o habilidades que debemos desarrollar, para aplicar correctamente este sistema. Lo que nos proponen realmente es una forma de trabajar que nos va a ayudar a mejorar y correspondientemente lograr nuestros OKR, o a la inversa, si logramos desarrollar estos Superpoderes estaremos consiguiendo nuestros OKR. Los superpoderes que propone la metodología son:
 - Foco.
 - Trabajo en Equipo.
 - Responsabilidad.
 - Exigencia.
6. **CFR:** *conversaciones, feedback y reconocimiento*. Es el complemento ideal en cuanto a cómo debe enfocar la dirección de la empresa la aplicación de este sistema y la gestión continuada del rendimiento en la organización. Se trata de una serie de acciones que llevan a cabo los líderes de la empresa junto con los trabajadores para mantener alta su motivación.
7. **Cultura:** *es lo más importante* y, a la vez, lo más difícil de lograr. Los OKR nos pueden ayudar a cambiar la cultura de la organización, por ejemplo para poner a las personas en el centro de su estrategia, tanto a los clientes como al talento. O quizás a la inversa, una empresa que ya tiene esa cultura puede ver en los OKR una fantástica herramienta para mejorar.
8. **Liderazgo:** aunque hemos visto que OKR es un sistema que puede comenzar a funcionar desde la base de la organización, en forma *bottom-up*, lo cierto es que la implicación de los líderes en el proceso permitirá sacarle mucho más provecho por parte de todos. Especialmente los CFR dependerán de ese liderazgo y por lo tanto es muy importante que los líderes lo entiendan. También debemos ver OKR como un modelo que promueve el liderazgo colaborativo, ya que todas las personas que formamos parte de una organización podemos ser líderes si enfocamos correctamente nuestro trabajo.
9. **Transparencia:** al igual que ocurre en metodologías ágiles como SCRUM, la transparencia es un valor fundamental para lograr el éxito en la aplicación de OKR. Por un lado nos ofrece una motivación extra para conseguir nuestros objetivos, ya que al ser públicos y compartidos nos “*obliga*” a esforzarnos más para conseguirlos. Y por otro lado nos aporta una visibilidad sobre la estrategia global de la empresa que resulta muy beneficiosa para todos.

Una vez hemos enumerado los nueve elementos que conforman el sistema OKR vamos a profundizar en cada uno de ellos a través las explicaciones que realiza John Doerr en el libro “*Mide lo que Importa*”.

Qué es el Propósito

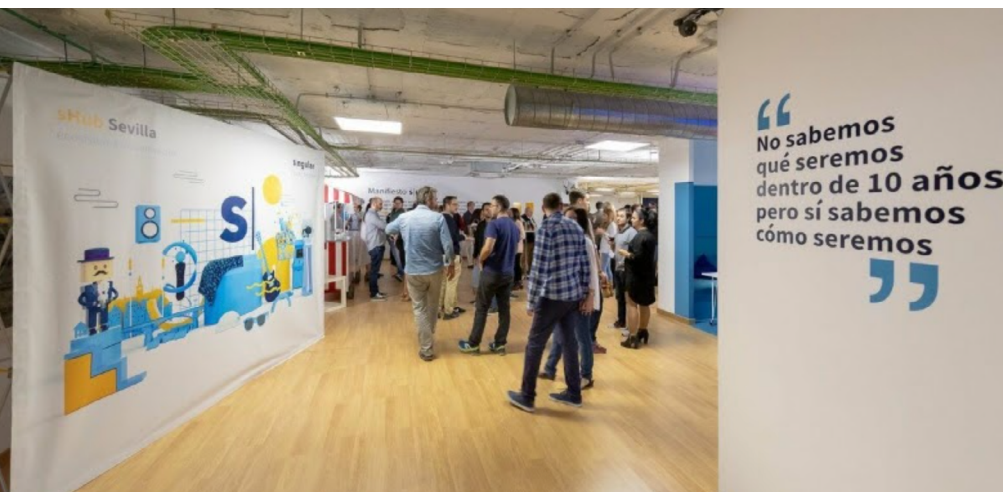
Muchos de nosotros nos ponemos objetivos equivocados. Y la mayoría ni siquiera nos fijamos un objetivo. Muchas organizaciones establecen sus objetivos y los cumplen. Venden sus mercancías, introducen sus nuevos productos y les salen las cuentas, pero no saben fijar metas para motivar a sus equipos. ¿Cómo se pueden trazar esos objetivos de la manera correcta? Primero hay que responder a la pregunta ¿Por qué?: porque los equipos realmente transformadores combinan sus ambiciones con la pasión y con el propósito. Y así desarrollan un sentido claro y contundente del POR QUÉ. Un buen motivo puede ser el punto de partida para nuestros objetivos. Recordemos qué es lo que queremos lograr.

Y ahora que ya tienes clara la importancia del Propósito para lograr tus objetivos, si no sabes cómo hacer para descubrir esas metas o esa misión para tu empresa, puedes leer los libros “**Empieza por el porqué**”, de Simon Sinek (2018) y “**Organizaciones Exponenciales**”, de Salim Ismail (2019), donde se explica muy bien la importancia del concepto **Propósito de Transformación Masiva**.

Tanto a nivel personal, como a nivel empresarial, cuando empezamos a trabajar con OKR vale la pena hacer un ejercicio inicial de reflexión al respecto de por qué queremos usar la metodología y cómo puede ayudarnos a lograr nuestro propósito.

El problema puede ser que ese propósito no esté definido y que por lo tanto la base sobre la que vamos a construir nuestra estrategia no sea sólida, lo cual puede llevarnos a situaciones de indefinición y falta de motivación por parte de aquellos que tienen que implementar dicha estrategia.

En ocasiones, como ha ocurrido en el caso de Sngular, lo que puede pasar es que exista un propósito pero no se haya puesto por escrito aún la forma de materializarlo a través de una estrategia, para lo cual OKR puede resultar de especial utilidad, ya que está muy bien estructurada la forma de definir objetivos en base a un propósito inicial y sobre todo porque gracias a los CFR se involucra a todas las personas con esa estrategia.



De esta forma, el propósito de Sngular que se expresa a través de la frase «No sabemos qué seremos dentro de 10 años, pero sí sabemos cómo seremos» se ha podido plasmar a través de una estrategia enfocada en los resultados gracias a OKR, porque esta frase abstracta, que incluso parece un trabalenguas, lo que quiere transmitir es que lo importante para la empresa son los valores de las personas que la conforman, el por qué y el cómo hacen las cosas y no tanto lo que hacen.

La forma de llevarlo a la práctica a través de los OKR ha sido mediante tres Objetivos que están enfocados en lograr que Sngular sea un lugar ideal para trabajar, que logremos los proyectos técnicos más retadores para el mejor talento y que podamos asegurar la excelencia en los proyectos que desarrollamos para nuestros clientes con el fin de maximizar su satisfacción. De esta forma se articula muy bien una estrategia en la que para atraer al mejor talento a la empresa tenemos que contar con los mejores proyectos en

los que trabajar y para esto es necesario que el trabajo que realicemos sea excelente.

Por lo tanto podemos concluir que, gracias a OKR, en Sngular contamos con una estrategia mejor definida que hace que el propósito se materialice a través de objetivos concretos a lograr y resultados clave que verifican que estamos logrando lo que nos proponemos.

La importancia de contar con un Propósito

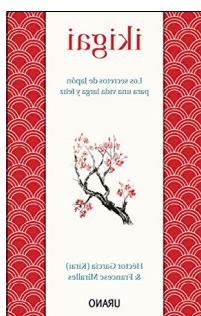
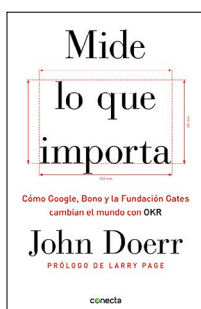
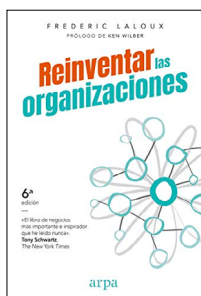
Por qué las organizaciones deberían tener un propósito: los estudios muestran que sólo 4 de cada 10 organizaciones tienen un propósito claro. Sin embargo, en torno al 90% de los ejecutivos creen que tener un propósito claro contribuye a mejorar el negocio, la marca, crear una gran cultura con grandes valores y, al final, lograr la satisfacción de los empleados. Las cifras de crecimiento de los ingresos a lo largo del tiempo corroboran estas creencias: las empresas que priorizan el propósito crecen más rápido que las que no lo hacen y es más probable que esas compañías se transformen efectivamente con el tiempo.

Cada vez son más las metodologías de gestión empresarial que proponen la necesidad de contar con un propósito de cara a lograr el éxito de los negocios: algunas de ellas lo plantean como un punto de partida y otras como un objetivo a alcanzar. A continuación puedes conocer las razones que exponen algunas de estas metodologías, especialmente aquellas que han sido plasmadas a través de un libro, sobre la necesidad de contar con un propósito en las empresas.

Organizaciones Exponenciales: *casi por definición, las ExO piensan en grande. Hay una buena razón para ello: si la compañía piensa en pequeño, es improbable que siga una estrategia empresarial que obtenga un crecimiento rápido. Incluso si la compañía de alguna manera consigue obtener un nivel de crecimiento impresionante, la escala de su negocio sobrepasará el modelo de negocio de la empresa, dejándola perdida y sin rumbo. Por ello, las ExO deben apuntar alto. Este es el motivo por el que, cuando leemos los posicionamientos de las Organizaciones Exponenciales existentes, encontramos declaraciones de intenciones que podrían resultar escandalosas hace unos años, ninguna dice lo que la organización hace, sino más bien lo que aspira a conseguir.*

Nuestra misión es **organizar** la **información** del mundo para que **todos puedan acceder a ella y usarla.**

- Google: Organizar la información mundial.
- TED: Ideas dignas de difundir.
- X Prize: Conseguir avances radicales para beneficio de la humanidad.
- Quirky: Haz la invención accesible.
- Singularity University: Impactar positivamente en mil millones de personas.

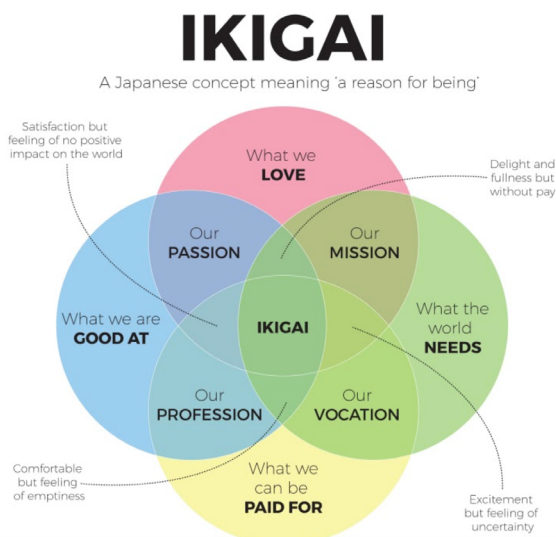


Reinventar las organizaciones: las organizaciones teal destacan por contar con un propósito evolutivo y así lo explican algunos de los que han servido de inspiración: La vida desea avanzar. Es imposible detenerla. Cada vez que queremos intentar contenerla o interferir con su necesidad fundamental de expresarse, nos buscamos problemas... Si queremos formar equipo con la vida y trabajar alineados con sus movimientos, debemos tomarnos su rumbo en serio. La vida se mueve hacia la plenitud. No podemos ignorar este rumbo ni tomarlo a la ligera. La gente no responde durante mucho tiempo a los propósitos pequeños y autocentrados o a un trabajo que se hace mucho autobombo. Hay demasiadas organizaciones que le piden a la gente que lleve a cabo un trabajo hueco, que se entusiasme con visiones surgidas de una mente estrecha, que se comprometa con propósitos egoístas, que ponga su energía en impulsos egocéntricos... Rechazar estas iniciativas, retirarles nuestra energía, es un signo de nuestro compromiso con la vida y con los demás.

Mide lo que importa: los OKR nos ofrecen el propósito y la claridad que necesitamos para adentrarnos en el desafiante terreno del cambio hacia la adquisición de una cultura nueva. Los CFR proporcionan la energía necesaria para ese viaje. Un entorno en el que las personas mantienen conversaciones auténticas, reciben un feedback constructivo y obtienen reconocimiento cuando han alcanzado metas exigentes hace que el entusiasmo sea contagioso. Lo mismo sucede con el pensamiento expansivo y el compromiso con la mejora diaria. Las empresas que reconocen a sus empleados como aliados valiosos son las que ofrecen un servicio más óptimo al cliente, las que cuentan con los mejores productos y un crecimiento por ventas más potente. Y serán estas las que triunfen.

Propósito, sentido y pasión: el propósito de tu liderazgo es lo que te define y te hace único. Tanto si acabas de empezar en una empresa emergente como si eres el CEO de una de las empresas destacadas de Fortune 500, tu propósito es lo que define tu marca, la meta que pretendes alcanzar, la magia que te empuja hacia delante. En realidad no se trata de lo que haces, sino cómo lo haces y por qué, los anhelos y las pasiones que te llevan a formar parte de las mesas de negociaciones que hagan falta. Aunque puedes expresar tu propósito de muchas formas, tu propósito es lo que más gente cercana es capaz de reconocerte como único y lo que probablemente echarían de menos si desapareciera.

Ikigai: según los japoneses, todo el mundo tiene un ikigai, un motivo para existir. Algunos lo han encontrado y son conscientes de su ikigai, otros lo llevan dentro, pero todavía lo están buscando. El Ikigai está escondido en nuestro interior y requiere una exploración paciente para llegar a lo más profundo de nuestro ser y encontrarlo. Según los habitantes de Okinawa, la isla con mayor índice de centenarios del mundo, el Ikigai es la razón por la que nos levantamos por la mañana. El Ikigai es uno de los secretos para una vida larga, joven y feliz como la que llevan los habitantes de Okinawa. Tener un ikigai claro y definido, una gran pasión, es algo que da satisfacción, felicidad y significado a la vida.



Para saber más sobre la importancia del propósito en las organizaciones puedes leer el informe **Purpose at Work** realizado por LinkedIn e Imperative.

“Las empresas que entienden el creciente énfasis de propósito en el profesional de hoy mejoran su capacidad para atraer a empleados y también su capacidad para fidelizarlos por períodos más largos de tiempo”.

Reid Hoffman, fundador de LinkedIn

Qué son los **Objetivos**

Ahora que ya conocemos la importancia de contar con un Propósito de cara a diseñar correctamente una estrategia basada en OKR, vayamos a por el siguiente paso, entender bien qué son los Objetivos.

Los Objetivos son la dirección que queremos seguir. Son lo que queremos lograr. Son el QUÉ. Un Objetivo responde tan solo a qué hay que lograr, ni más ni menos. Por su naturaleza propia, los objetivos son concretos, trascendentes, realizan un llamamiento a la acción y son inspiradores. Cuando se diseñan y utilizan de manera adecuada, suponen un remedio contra el pensamiento confuso y la ejecución imprecisa. Nada tiene mayor impacto que plantear objetivos definidos con claridad por escrito y compartirlos libremente. Los objetivos generan satisfacción por el trabajo. Un sistema eficiente de gestión de los objetivos, como es el sistema OKR, vincula los objetivos a una misión de equipo más amplia. Respeta los propósitos comunes y las fechas límite al tiempo que se adapta a las circunstancias. Promueve la crítica y celebra los éxitos, sean estos grandes o pequeños. Y lo que es más importante: expande nuestros límites. Nos motiva para que nos esforcemos para alcanzar aquello que parecía imposible de conseguir. Los objetivos pueden inspirar a los empleados y mejorar el rendimiento.

Vemos también algunas de las características más concretas y prácticas de los Objetivos:

- Los Objetivos deben ser Significativos e Inspiradores, para motivarnos a lograr la excelencia.
- Los Objetivos deben ser Concretos y Orientados a la Acción, para que sea factible alcanzarlos.
- Los Objetivos de toda la organización deben ser Públicos, para fomentar la transparencia.
- Los Objetivos deben fijarse de manera trimestral y anual, para lograr una mejor aplicación de OKR.
- Los Objetivos no deben ser ni muchos ni pocos, entre tres y cinco puede ser un número adecuado.
- Los Objetivos no deben estar vinculados a la remuneración ni a otro tipo de incentivos económicos.

Cómo elegir unos buenos objetivos

Ya hemos visto que OKR nos propone que los Objetivos deben ser concretos, trascendentes, realizar un llamamiento a la acción y resultar inspiradores. También nos aconseja que nos pongamos pocos objetivos y lo hagamos en el corto plazo, además de hacerlos públicos, no vincularlos con los resultados económicos y hacerlos lo suficientemente ambiciosos como para que no cumplirlos al 100% no sea algo negativo.

Pero, más allá de estas recomendaciones, no nos dice exactamente cómo elegir nuestros objetivos, porque se centra en cómo deben ser pero no en cuáles deben ser.

Por lo tanto ante una serie de cosas que nos gustaría lograr en lo personal, en lo profesional o en nuestra organización: ¿cómo podemos hacer para elegir en un momento determinado los objetivos que más nos convengan?

Para resolver este problema podemos recurrir a dos métodos que pueden resultar de utilidad:

1. **El modelo 10-10-10** fue ideado por la periodista especializada en economía **Suzy Welch**, tras estudiar el funcionamiento habitual de la toma de decisiones. En este estudio se descubrió un problema denominado «descuento hiperbólico», que significa que nos comportamos como si el futuro no existiera y por lo tanto no consideramos las consecuencias de nuestras decisiones en el largo plazo. Entonces para evitar este sesgo se creó la técnica del 10-10-10 a través de la cual, a la hora de tomar una decisión o plantearnos un objetivo, evaluamos las consecuencias que este tendrá en los próximos diez minutos, diez meses y diez años. Por lo tanto ante dos o más objetivos posibles, si realizamos una evaluación entre ellos siguiendo el modelo 10-10-10 elegiremos aquel que más impacto positivo pueda tener para nosotros y para nuestras organizaciones en el corto, medio y largo plazo.
2. **SMART, PURE and CLEAR**: seguro que todos hemos oído hablar del sistema para definir objetivos SMART. Pero, además, os presentamos aquí otras dos formas de definirlos con nuevas características a cumplir por los objetivos:

SMART. S – Specific, M – Measurable, A – Attainable, R – Relevant and T – Time based. Este enfoque se desarrolló para agregar foco al objetivo final de una iniciativa de cambio, y garantiza que los objetivos se desarrollen de manera que sean concisos y los involucrados en el cambio sepan por qué se esfuerzan.

PURE. P – Pure, U – Understood, R – Relevant, and E – Ethical. Ponen su foco en el impacto en la comunidad o sociedad en general. Hacer que los objetivos sean PUROS muestra a los demás que estamos basando nuestra estrategia en las razones correctas y fomenta la confianza de aquellos afectados por el resultado final.

CLEAR. C – Challenging, L – Legal, E – Environmentally Sound, A – Agreed, and R – Recorded. Pueden usarse para iniciativas que requieren que se consideren los impactos legales y ambientales, así como el cambio beneficioso que se busca que desafíe el status quo.

Propuesta de proceso para la toma de decisiones

Elegir Objetivos en el marco de OKR al final es tomar una decisión, además muy relevante, porque determinará lo que será nuestra prioridad durante el próximo periodo, ya sean los próximos tres meses, seis meses o incluso un año, por lo tanto nos jugamos mucho cuando tomamos esta decisión.

“No soy producto de mis circunstancias, soy producto de mis decisiones.”

Stephen Covey

De cara a tomar buenas decisiones a la hora de decidir los Objetivos que formarán parte de nuestros OKR os proponemos seguir los siguientes pasos

1. Identifica un problema o una discrepancia entre un estado actual en el que te encuentras y el estado en el que te gustaría estar, por medio de la elección de una entre varias alternativas.
2. Piensa en la decisión que debes tomar, obteniendo la mayor cantidad de información posible en relación con los factores que influyen en la decisión, ya que el proceso mejora cuando tienes la información adecuada y suficiente.
3. Identifica los criterios para la toma de decisiones y asigna una ponderación a dichos criterios, de forma que la toma de decisiones no dependa únicamente de tu intuición, sino de un análisis lo más objetivo posible de la situación. Si es posible apóyate en una hoja de cálculo para ser lo más preciso posible en todo el proceso.
4. Encuentra las opciones más importantes que te permitan lograr el objetivo que quieres alcanzar, evalúa la importancia de tu objetivo y asigna probabilidades a las opciones en base al grado de consecución del objetivo a lograr.
5. Identifica los riesgos que puedes tolerar y las ventajas que más te agradan de cada alternativa viable que permita la resolución del problema: piensa en cómo la decisión que vas a tomar afecta a otras personas, otras organizaciones o a otros aspectos de tu vida a los que has llegado a través de una decisión anterior con la cual estás satisfecho.
6. En este punto puedes recurrir a realizar un DAFO que recoja las principales variables en relación con la decisión que debes tomar, además de la realización de un DAFO concreto para cada una de las alternativas posibles.
7. Comparte el proceso de toma de decisiones con personas de confianza y, a ser posible o si es compatible, trabaja de manera colaborativa en el proceso de decisión y desarrollo de la acción correspondiente a la decisión tomada. Sin duda esto será necesario llevarlo a cabo cuando se trate de elegir los Objetivos de un equipo y de toda una organización.
8. Escoge la opción ganadora y actúa en consecuencia, para lo cual debes planificar la ejecución de la estrategia correspondiente a la decisión tomada y no dejarte llevar por la inercia o la improvisación ya que es muy habitual perder el rumbo si nos despistamos del objetivo.
9. Hazte responsable de tus decisiones, trabaja siempre con el mismo criterio con el que decidiste tomar una decisión concreta y, si tienes que cambiar de opinión, realiza de nuevo el mismo proceso para la toma de decisión, lo cual marcará el camino de otros futuros objetivos.
10. Si el proceso de toma de decisiones y ejecución de la decisión tomada te resulta demasiado arduo, siempre puedes dividirlo en pequeñas partes, es una excelente forma de afrontar grandes retos y tener mayores garantías de éxito.
11. Evalúa periódicamente la efectividad de la decisión tomada, lo cual te permitirá, por un lado, saber si la opción elegida ha sido la correcta y, por el otro, mejorar el proceso de toma de decisiones al que seguramente tendrás que enfrentarte con bastante frecuencia. Para esto OKR viene acompañado de la herramienta CFR, que tiene un gran valor de cara a realizar ese seguimiento y evaluación de las decisiones tomadas.

Qué son los Resultados Clave

Los Resultados Clave son un marcador de referencia y monitorizan CÓMO llegamos a ese objetivo. Los resultados clave eficaces tienen que ser específicos y establecerse en un marco temporal, deben ser agresivos y, al mismo tiempo, realistas. Y sobre todo han de ser medibles y verificables. Si no incluye una cifra, no es un resultado clave. Un resultado clave se cumple o no se cumple. No hay un término medio ni cabe duda alguna. Al final del período designado, que suele ser un trimestre, declaramos el resultado clave “alcanzado” o “no alcanzado”. Así como un objetivo puede prolongarse en el tiempo y perdurar durante un año o más, los resultados clave evolucionan a medida que el trabajo progresa. Una vez que todos se han completado, el objetivo se alcanza obligatoriamente. Y, si no es así, es porque los OKR no se diseñaron bien desde un principio. Cada uno tiene que poder decir, lo conseguí o no lo conseguí. Así de simple.

La razón para enunciar los Resultados Clave como algo que ya ha sucedido es porque nos ayudará a mentalizarnos con el resultado, lo cual nos ayudará a estar más motivados. Es como si de alguna forma pudiésemos viajar al futuro y ver el resultado de nuestro trabajo, esa visualización y mentalización nos dará la energía necesaria para perseverar en el trabajo a realizar para lograr nuestros Objetivos.

Por otro lado, la razón para no definir Resultados Clave como Tareas es clara: está en considerar que por el hecho de haber hecho algo eso no quiere decir que el resultado tenga un impacto en el Objetivo. Por ejemplo, si yo soy cocinero y quiero demostrar que sé hacer fantásticos platos, no basta con elaborar un plato como dice la receta, tengo que asegurarme de que alguien lo pruebe y exprese su satisfacción al respecto.

A continuación vamos a conocer algunas de las características concretas que deben cumplir los Resultados Clave:

- Los Resultados Clave deben ser Específicos y Realistas.
- Los Resultados Clave deben ser Agresivos.
- Los Resultados Clave deben ser Medibles y Verificables.
- Los Resultados Clave deben ser limitados en el tiempo, por eso se definen en periodos trimestrales.
- Los Resultados Clave para cada Objetivo también deben ser entre tres y cinco.
- Los Resultados Clave se evalúan de 0 a 100% y resulta óptimo alcanzar un 80% de su consecución.

La definición de los Resultados Clave es una de las grandes aportaciones de OKR respecto de otros sistemas de Gestión por Objetivos, ya que separa el componente cuantitativo de la definición de los Objetivos, que idealmente deberían ser cualitativos al estar alineados con el Propósito. Por lo tanto los Resultados Clave son la parte analítica del sistema y con la que más nos la jugamos a la hora de saber si la estrategia que hemos definido realmente está dando su fruto.

Si analizamos el concepto Resultado Clave, veremos que la palabra Resultado nos está dejando muy claro que se trata de algo que ya ha sucedido, no de algo que queremos que ocurra o algo que tenemos que hacer. Aquí es donde radica una de las mayores confusiones o errores que se suelen cometer a la hora de diseñar los OKR, que enunciamos Resultados Clave como si fueran tareas o como indicadores que nos gustaría lograr pero no como algo que ya ha sucedido y que ha tenido un impacto importante para la consecución del objetivo.

“Todos hacemos nuestro mejor trabajo cuando estamos enfocados en los resultados, y no lo hacemos simplemente para estar ocupados”.

Peter Drucker

Cómo se diferencian y relacionan los Resultados Clave con los KPI

Uno de los temas de debate más habituales en nuestros eventos y cursos sobre OKR es la diferencia entre esta metodología y los tradicionales KPI. Y parece lógico pensar que, cuando una empresa o un profesional ha tomado la gran decisión de desarrollar una estrategia basada en los datos, se resista un poco a cambiar esa estrategia por otra en la que **además de medir es necesario priorizar**. Porque esta es una de las diferencias entre ambos sistemas de gestión por objetivos, pero hay muchas más, que vamos a comentar a continuación.

Para ello nos vamos a inspirar inicialmente en un artículo de [Chipp Norcross](#) en el que explica que para él lo ideal es usar ambos sistemas de manera complementaria, aunque por otro lado expone una forma de diferenciarlo que resulta bastante ilustrativa:

“La forma más sencilla de pensar acerca de cómo los KPI y los OKR pueden trabajar juntos es utilizar la metáfora de algo con lo que todos podemos relacionarnos: nuestra salud. Desde una perspectiva de salud, los KPI serían los signos vitales que un médico toma cada vez que tiene una cita: presión arterial, pulso, temperatura, frecuencia respiratoria. Dependiendo de su edad u otras condiciones, otras medidas pueden ser la altura, el peso, los niveles de colesterol o lo que el médico determine que son los indicadores más importantes para medir su salud en ese momento. Los OKR, por otro lado, serían los planes de tratamiento que el médico diseñaría para mejorar los resultados de cualquiera de esos KPI que puedan ser motivo de preocupación. Digamos que después de revisar mis KPI de salud, el médico descubre que mi LDL («colesterol malo») es demasiado alto. Para afrontarlo, estableceríamos un plan de tratamiento con un Objetivo y Resultados Clave, que son los pocos pasos más importantes que, si los completo, deberían mejorar mi salud.”

Sin duda se trata de una buena analogía para explicar la diferencia entre los KPI y los OKR, considerando que cuando hablamos de KPI medimos un gran número de “constantes vitales de la empresa” y desarrollamos una estrategia que nos permite ir mejorándolas poco a poco, pero cuando hablamos de OKR nos vamos a enfocar en el corto plazo en solo unos pocos de esos indicadores, de forma que al priorizar estamos maximizando las posibilidades de lograr una mejora significativa sobre aquello en lo que nos hemos propuesto actuar.

Pero el foco y el corto plazo no es la única diferencia existente entre los OKR y los KPI, también hay otras recomendaciones de la metodología OKR que mejoran significativamente el modelo propuesto por los KPI. Veamos las más importantes a continuación:

Propósito: en los OKR trabajamos sobre aquellos Objetivos que nos ayudan a lograr nuestro propósito, el por qué de nuestra organización. En los KPI no se establece la necesidad de contar con un propósito que ayude a definir la estrategia de negocio que se quiere desarrollar. Lo que esto provoca es que cuando trabajamos con KPI nos puede faltar la claridad y motivación que implica tener un propósito, saber realmente por qué haces las cosas y los beneficios que esto te puede proporcionar. Medir para mejorar es importante, pero muchas veces también necesitas esa visibilidad al respecto de para qué sirve tu trabajo y esto es algo que en los OKR está muy bien planteado.

Exigencia: cuando se habla de las diferencias entre OKR y KPI uno de los temas más mencionados es que en OKR se pide que seamos muy ambiciosos a la hora de definir los objetivos que queremos lograr, de forma incluso que si logramos la cifra que nos habíamos propuesto, pensemos que es representativo de que no habíamos sido suficientemente ambiciosos en su definición. Es por esto que en OKR se dice que los Objetivos no deben lograrse al 100% sino que idealmente debemos quedarnos por debajo para tener siempre un margen de mejora que nos haga esforzarnos aún más en esa estrategia de progreso dentro de la organización. En KPI, sin embargo, se propone que los objetivos deben ser alcanzables, por lo tanto podemos decir que la manera de dar por logrados los objetivos en ambos sistemas es diferente y determina bastante el enfoque de trabajo para cada una de ellas.

Priorización: el problema cuando medimos muchos parámetros en el funcionamiento de una organización es la dificultad para priorizar, ya que puede producirse el fenómeno denominado «parálisis por análisis» que ocurre cuando tenemos tantos indicadores en los que fijarnos que no somos capaces de decidir cuáles son aquellos que realmente marcan la diferencia en nuestro negocio. Como todos conocemos el principio de Pareto, entendemos la importancia de enfocarnos en aquellas actividades que mayor impacto tienen en nuestra actividad o negocio, pero lo complicado es saber identificarlas.

Alineamiento: como hemos comentado se trata de una de las consecuencias de la transparencia y es algo que va a ser más difícil lograr con otros sistemas de gestión por objetivos como es KPI, ya que de alguna manera se trabaja con compartimentos estancos que son los objetivos e indicadores definidos para cada una de las áreas de trabajo en la organización, pero no se establecen relaciones entre los objetivos de esas áreas y entre los objetivos de las personas con los objetivos de la empresa y de los equipos. Lo que ocurre en OKR es que su propia dinámica de uso nos mueve a buscar esas sinergias entre nuestros objetivos y el resto de objetivos que se han propuesto, ya sea a nivel global como en las áreas con las que nosotros podemos estar relacionados.

Bottom-up: aunque no esté completamente definido en el sistema KPI, lo normal es que cuando se trata de definir objetivos y las personas responsables de trabajar para conseguirlos, este proceso de definición se desarrolle de forma jerárquica: la dirección de la empresa toma una serie de decisiones y pide al resto de la organización que se organice para conseguirlo. Sin embargo en OKR se establece un nuevo modelo donde se fomenta que las personas puedan trabajar para conseguir unos objetivos aspiracionales, que no vienen impuestos por la estrategia de la empresa, pero que pueden resultar muy valiosos cuando se trata de que la organización progrese, no solo que crezca, sino que también mejore, gracias a los intereses particulares de las personas que la conforman, que al unirse en el marco de una estrategia común puede llevarnos a un resultado mayor que la suma de las partes que lo componen.

Transparencia: como sabéis la transparencia es uno de los requisitos fundamentales en el sistema OKR, de forma que todos los objetivos deben ser públicos, no solo los globales que quiere alcanzar la empresa, sino también los de los equipos y personas que la conforman. Al trabajar de esta forma lo que se logra es mejorar la visibilidad al respecto de las prioridades que existen en la organización y esto desemboca en que se produzca alineamiento, es decir, que cada persona entienda la importancia que tiene su trabajo dentro de la estrategia de la empresa y cómo a través de la consecución de sus objetivos puede lograr el éxito de la organización.

CFR: una de las grandes aportaciones de OKR a la gestión por objetivos es cómo explica la importancia que tiene que los líderes de la organización se acerquen al resto de personas que la conforman para ayudarles a lograr sus objetivos. De esta forma no se limita a ayudarnos a definir los objetivos sino que nos proporciona herramientas muy valiosas que nos ayudarán a lograrlos. A través de las Conversaciones, el Feedback y el Reconocimiento, se establece un nuevo modelo de liderazgo en el que los líderes desarrollan una actividad más parecida a la de un entrenador o mentor, donde su actividad principal deja de estar basada en tomar decisiones y decir a la gente lo que tiene que hacer, para enfocarse en ayudar a la gente a decidir en qué debe enfocarse en su trabajo y motivarlos para que lo consigan. Como os podéis imaginar este modelo no está definido en los KPI, ni el resto de sistemas de gestión por objetivos, por lo que es una de las razones principales para apostar por OKR.

Cómo enfocar los Resultados Clave a Impacto

Poco a poco vamos entendiendo que, como su propio nombre indica, un Resultado Clave debe ser el resultado de algo que hemos hecho y no lo que queremos hacer para obtener el resultado. Por ejemplo, hacer una encuesta de satisfacción de clientes no es un Resultado Clave, el Resultado Clave es la puntuación que se obtiene tras realizar la encuesta y las Tareas no son solo hacer la encuesta sino también lo que suponga lograr que la gente participe, además de todo lo necesario para que en la encuesta se obtenga un buen resultado.

Por lo tanto, siempre que pensemos en Resultado Clave tenemos que verlo como un **Output** (el resultado de un proceso productivo) y no como un Input (lo que se introduce en el proceso productivo). Pero eso no es todo, porque si

vemos los resultados clave exclusivamente como un Output, entonces nos estaríamos quedando en algo más parecido a un KPI, porque a lo que tenemos que aspirar es que el Resultado Clave sea un indicador o marcador de referencia de aquello que hemos considerado como importante al definir un objetivo. De esta forma el Resultado Clave deja de ser un Output para convertirse en un **Outcome**, que es un resultado que está ligado directamente con un Objetivo de negocio.

Y ahora que hemos explicado las diferencias entre Resultados Clave y Tareas, veamos algunas ideas que nos pueden resultar de utilidad a la hora de definir los Resultados Clave en el marco de los OKR:

- 1. Definir las condiciones de partida.** Como dijo William Thomson, “lo que no se define no se puede medir y lo que no se mide no se puede mejorar” por lo tanto, antes de lanzarnos a crear resultados clave, tenemos que estar seguros de definir las condiciones de partida que nos permitan realizar una comparativa posterior al respecto de dichas condiciones. Ahora bien, lo que nos estamos encontrando en muchas ocasiones es que las empresas no cuentan con los indicadores de negocio adecuados que les permitan decidir posteriormente cuáles de ellos serán usados como Resultados Clave. Por lo tanto, quizás antes de lanzarse al reto de realizar la implantación de un sistema de gestión por objetivos basado en OKR deberíamos plantearnos conocer mejor nuestra empresa en base a los datos que generamos o los indicadores que realmente podemos obtener.
- 2. Decidir qué es lo realmente importante.** El libro **Mide lo que Importa** tiene muchas cosas interesantes que hace que valga la pena leerlo en su conjunto, especialmente cuando explica cómo OKR puede ayudar a las empresas en su transformación digital, pero si tenemos que quedarnos con lo más relevante del libro diríamos que es el propio título, ya que «Mide lo que Importa» recoge en 4 palabras la esencia de este sistema. Por un lado «lo que importa» quiere decir que los Objetivos deben ser realmente lo más importante que queremos conseguir y por otro lado «mide lo que importa» significa que lo que vayamos a medir a través de los Resultados Clave tiene que ser lo realmente importante, por lo tanto, no vale con medir cualquier cosa, hay que medir lo que realmente demuestre sin lugar a dudas que se está logrando el Objetivo.
- 3. Medir con un propósito en mente.** Sí, también cuando vayamos a definir los Resultados Clave tenemos que tener un propósito, aunque no exactamente como cuando definimos los Objetivos, sino al respecto de que tenemos que ser conscientes de la importancia de medir para saber si realmente está habiendo un progreso y si los OKR están resultando de ayuda para la organización. Aquí tenemos que volver a fijarnos en la ciencia, ya que el convencimiento que tienen los científicos al respecto de la importancia de medir todo lo que ocurre en relación con una investigación, por ejemplo un ensayo clínico, debería ser el mismo que tengamos nosotros cuando estamos desarrollando una estrategia de gestión por Objetivos basada en OKR.

4. **Reducir la incertidumbre.** Una de las grandes utilidades que nos ofrece el sistema OKR es lograr visibilidad sobre determinados aspectos de negocio que habitualmente permanecen ocultos para la mayoría de personas que conforman la organización. Gracias a este sistema, que promueve la transparencia, podemos tener toda mucha más información sobre lo que está ocurriendo y sobre las prioridades que se han definido basándonos en Datos. Porque los datos nos proporcionan un componente muy importante de la información que necesitamos para tomar decisiones, la parte cuantitativa, sin restar importancia a la cualitativa, pero siendo muy conscientes de su relevancia a la hora de reducir o incluso eliminar la incertidumbre.
5. **Evitar los sesgos.** Cuando descubres el mundo de los **sesgos cognitivos** entiendes por qué la realidad de lo que nos ocurre en el día a día difiere tanto de la que habíamos imaginado cuando hacíamos planes. Por eso los Resultados Clave, al estar basados en datos, siempre que los hayamos definido correctamente, pueden evitarnos cometer muchos errores y tener una visión mucho más fidedigna de lo que está ocurriendo en nuestra organización. Así que cuando queramos definir Resultados Clave de calidad deberíamos tener en cuenta los posibles sesgos que podemos tener al respecto, como pueden ser por ejemplo: sesgo de racionalización (decidir emocionalmente para luego justificarlo racionalmente), sesgo de confirmación (buscar datos que confirmen tus creencias) y la opción por defecto (preferencia por mantener un equilibrio dado).
6. **Responsabilizarse de los resultados.** Considerando que uno de los Superpoderes de OKR es la Responsabilidad, tenemos que tener en cuenta que esto pasa también por responsabilizarnos de los Resultados Clave, no solo de las Tareas. Aunque es cierto que en el día a día nuestra prioridad debe ser sacar adelante las tareas que acabarán ayudando a la organización a reportar los Resultados Clave esperados, también es cierto que, como decía Peter Drucker, todos hacemos nuestro mejor trabajo cuando estamos enfocados en los resultados y, por lo tanto, ese compromiso con lograr los resultados que nos hemos propuesto va a jugar un papel muy importante para el éxito que logremos con nuestros OKR.
7. **Medir con frecuencia.** Como hemos comentado en otras ocasiones, los CFR son un gran complemento para los OKR; de hecho tendríamos que hacernos a la idea de que aplicar OKR sin introducir CFR es un error: no solo porque puede que no logremos que OKR funcione si no hacemos correctamente los CFR, sino porque aunque nos funcionase la parte de OKR, sería un desperdicio no haber aprovechado la oportunidad de usar CFR para mejorar la cultura de la organización. Por tanto, si hacemos correctamente los CFR, aprovechemos esa frecuencia en la que tenemos las conversaciones para medir el avance de los Resultados Clave, al menos una vez al mes. Incluso, si es posible hacerlo semanalmente, hagámoslo también a través de los Progresos de los PPP (Planes, Progresos y Problemas) para que ese progreso realmente esté basado en datos.
8. **Trabajar con margen.** Quizás una de las mejores aportaciones del sistema OKR a las organizaciones sea introducirnos en un proceso de mejora continua ya que, si cada 3 meses nos ponemos nuevos objetivos y algunos de ellos los logramos, con el tiempo y gracias al interés compuesto, la organización puede lograr un gran progreso en la búsqueda de su propósito. Sin embargo, muchas veces, cuando definimos los Resultados Clave que nos permitirán verificar que hemos logrado un objetivo, no dejamos margen de mejora y por lo tanto estamos perdiendo esa aportación de la mejora continua. Por ejemplo, cuando nos planteamos lograr determinada puntuación en el NPS, ¿qué ocurre cuando lo hemos logrado? ¿dejamos de preocuparnos por seguir mejorando la experiencia de nuestros clientes? Por eso es importante trabajar con modelos de datos que nos permitan siempre tener un margen de mejora.
9. **Visualizar el resultado.** Cuando definimos los datos relativos a un Resultado Clave es importante que realicemos un ejercicio de mentalización sobre cómo será nuestra organización cuando se haya logrado el Objetivo al que está asociado ese Resultado Clave. Este es uno de los hábitos propuestos por Stephen Covey en el libro **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva**, «comenzar con fin en mente» o visualizar el resultado, hacernos a la idea de que ya ha sucedido, de que ya lo hemos logrado, lo cual nos aportará una parte de la motivación necesaria para ponernos a trabajar en las Tareas asociadas con nuestro Objetivo. Aunque pueda sonar a magia, visualizar el resultado es importante y es utilizado por personas de gran éxito, como es el caso de Michael Phelps, que cada día realiza ejercicios de visualización imaginándose cómo gana su próxima medalla olímpica.

Así que ya sabes, definir los Resultados Clave correctamente es tan importante como ponerse unos buenos Objetivos y ahora ya tienes 9 criterios a considerar cuando te pongas a ello.

Qué son las Tareas

Los Resultados Clave deben convertirse en Tareas para hacerse realidad. Al final del día será necesario colocar en la agenda o en la lista de tareas aquellas acciones que tenemos que llevar a cabo para convertir en realidad un Resultado Clave. Por lo tanto, si los Resultados Clave son la manera en la que se materializan los Objetivos, las Tareas son la manera en la que estos se ejecutan en el día a día.

De esta forma, si tenemos claro que las Tareas son cosas que ponemos en nuestra agenda, queda clara la diferencia con respecto a los Resultados Clave, donde las Tareas son cosas que tenemos que hacer y los Resultados Clave son las mediciones que realizamos sobre el impacto en el Objetivo que habrán tenido las Tareas realizadas.

Qué son los Superpoderes

Como hemos comentado anteriormente, los superpoderes son una serie de habilidades que debemos desarrollar los profesionales y que se deben fomentar en la empresa para ayudarnos a conseguir aplicar exitosamente el sistema OKR. Veamos a continuación en qué consisten y cómo podemos utilizarlos.

Superpoder **nº 1:**

Foco. Concentrarse y comprometerse con las prioridades.

Las organizaciones que tienen un alto rendimiento se esfuerzan en especificar lo que es importante y dejan igualmente claro lo que no es importante. Los OKR empujan a los líderes a tomar decisiones difíciles. Son una herramienta de comunicación precisa para los departamentos, los equipos y los individuos. Al disipar la confusión, los OKR nos proporcionan la concentración necesaria para ganar. Plantea los objetivos desde abajo hacia arriba. Para promover la implicación, es preciso animar a los equipos y los individuos a crear aproximadamente la mitad de sus propios OKR con el asesoramiento de los líderes. Cuando todos los objetivos se establecen desde arriba hacia abajo se pierde la motivación.

“Las organizaciones ganadoras tienen que «disparar menos flechas y acertar más en la diana”.

Larry Page

Superpoder nº 2:

Colaboración. Coordinarse y conectar para trabajar en equipo.

Con la transparencia que proporcionan los OKR se comparten abiertamente los objetivos de todos, desde el CEO hasta el trabajador de base. Los individuos vinculan sus objetivos a la estrategia de la empresa, identifican las interdependencias y se coordinan con otros equipos. Al conectar a cada colaborador con el éxito de la organización, la convergencia de los mandos superiores e inferiores da sentido al trabajo. Al profundizar en la identificación de las personas con el proyecto, los OKR horizontales promueven la implicación y la innovación. Los OKR son un contrato social cooperativo para establecer prioridades y definir cómo cuantificar el progreso. Incluso después de que los objetivos de la empresa se hayan definido, sus resultados clave siempre pueden negociarse. El acuerdo colectivo es esencial para maximizar la consecución de objetivos. Sé flexible: si las condiciones cambian y un objetivo ya no es práctico o ha perdido relevancia, los resultados clave pueden modificarse o incluso descartarse a mitad de ciclo.

Superpoder nº 3:

Responsabilidad. Realizar el seguimiento de las responsabilidades.

Los OKR se basan en los datos. Los impulsan las revisiones periódicas, la evaluación de los objetivos y el replanteamiento continuo, todo ello siguiendo un espíritu de responsabilidad en el que no se emiten juicios de valor. Cuando un resultado clave está en peligro, motiva acciones para ponerlo al día o para revisarlo o reemplazarlo en caso de que sea necesario. Atrévete a fracasar. El rendimiento suele mejorar mucho cuando todos se esfuerzan por alcanzar un nivel de éxito que está más allá de sus posibilidades inmediatas. Ese establecimiento de objetivos es extremadamente importante cuando quieres obtener un rendimiento elevado en tu trabajo y en el de tus subordinados. Aunque hay ciertos objetivos operacionales que deben alcanzarse por completo, los OKR ambiciosos deberían ser incómodos y posiblemente inalcanzables. Los objetivos aspiracionales propulsan a las organizaciones hasta nuevas cotas.

Superpoder nº 4: **Exigencia. Exigirse lo imposible para alcanzar la excelencia.**

Los OKR nos motivan para hacer más de lo que creíamos posible y alcanzar la excelencia. Al poner a prueba nuestras limitaciones y darnos libertad para fracasar, hacen que aflore nuestro lado más creativo y ambicioso. OKR es una herramienta, no un arma. El sistema OKR está diseñado para marcar el ritmo de la persona, poner un cronómetro en su mano para que pueda calibrar su propio rendimiento. No es un documento legal sobre el cual basar una evaluación de rendimiento. La mejor medida para incentivar la asunción de riesgos y evitar el inmovilismo es desvincular los OKR de las bonificaciones.

Una vez que conocemos cuáles son los 4 Superpoderes propuestos por OKR y cómo pueden ayudarnos a lograr nuestros objetivos, tenemos que pensar en la forma de ponerlos en práctica y para ello podemos apoyarnos en los CFR. De esta forma, será a través de las reuniones en las que se realicen las Conversaciones donde podemos hacer un seguimiento de cómo estamos trabajando sobre cada una de esas habilidades: ¿estamos siendo capaces de enfocarnos en lo que es realmente importante? ¿Estamos colaborando con otros y trabajando bien en equipo? ¿Estamos asumiendo la responsabilidad que conlleva tener que lograr nuestros objetivos? ¿Estamos siendo exigentes con nosotros mismos para lograr la excelencia?

Qué son los CFR

Las evaluaciones de rendimiento anuales son costosas, agotadoras y, en su mayoría, inútiles. Las evaluaciones no pueden ser justas ni estar bien calculadas ya que están distorsionadas por el sesgo de la inmediatez, abrumadas por la responsabilidad de las listas de clasificación de empleados y las curvas de distribución normal. Lo que los líderes de las empresas han aprendido a base de varapalos es que los individuos no han de reducirse a meros números. Nuestros sistemas de comunicación en el entorno laboral claman por una mejora. Así como los OKR trimestrales han hecho que los objetivos anuales a la antigua usanza queden obsoletos, necesitamos una herramienta equivalente que revolucione los anticuados sistemas de gestión del rendimiento. Necesitamos nuevos modelos de recursos humanos para el nuevo mundo laboral. Ese sistema transformador, la alternativa contemporánea a las evaluaciones anuales, es la gestión continuada del rendimiento y se implementa mediante un instrumento llamado CFR.

Así es como John Doerr explica qué son los CFR y su importancia como impulsores de OKR. A continuación vamos a ver en qué consiste exactamente y cómo podemos ponerlo en práctica.

CFR: Conversaciones, Feedback, Reconocimiento.

- **Conversaciones:** un intercambio auténtico y lleno de matices entre el jefe y el colaborador, con la intención de impulsar el rendimiento.
- **Feedback:** una comunicación bidireccional o en red entre compañeros para evaluar el progreso y conducir a mejoras futuras.
- **Reconocimiento:** expresiones de apreciación hacia las personas que lo merezcan por sus contribuciones, independientemente de la magnitud de estas.

Conversaciones:

Las reuniones cara a cara entre líderes y empleados se basan en la enseñanza mutua y el intercambio de información. Al hablar de problemas y situaciones específicas, el líder enseña al trabajador sus habilidades y conocimientos prácticos, y le sugiere formas de enfocar las cosas. Al mismo tiempo, el trabajador proporciona al líder información detallada acerca de lo que está haciendo y lo que le preocupa. El líder debe facilitar que se hable con franqueza de los temas que se tratan, ya que ese es el foro perfecto para identificar problemas sutiles y profundos relacionados con el trabajo que afecta a las personas de su equipo.

Feedback:

Es una opinión basada en las observaciones y las experiencias, que nos permite conocer la impresión que causamos en los demás. Para recoger todos los frutos de los OKR, el feedback debe ser una parte inherente del proceso. Si no sabes a qué nivel estás rindiendo, ¿cómo puedes mejorar? Los trabajadores actuales quieren ser empoderados e inspirados y no que les digan lo que tienen que hacer. Quieren proporcionar un feedback a sus líderes, no esperar un año a recibir el feedback de sus líderes. Quieren hablar sobre sus objetivos con regularidad, compartírselos con los demás y realizar un seguimiento del trabajo de sus compañeros. El feedback puede ser muy constructivo, pero solo si es específico, además debe ser instantáneo, producirse en tiempo real y de manera multidireccional, permitiendo el diálogo abierto entre todos los miembros de la organización.

Reconocimiento:

Es el componente de los CFR más infravalorado y el menos comprendido. Las muestras de reconocimiento actuales están basadas en el rendimiento y son horizontales. Cuando las empresas implantan un sistema de reconocimiento entre trabajadores basado en la valía y los líderes empiezan a percibir el trabajo de personas que antes pasaban desapercibidas, los índices de satisfacción del trabajador aumentan significativamente. El reconocimiento continuo es una herramienta poderosa para implicar al trabajador. Dar las gracias es una forma extraordinaria de crear implicación en el equipo. Las empresas con un alto nivel de reconocimiento del empleado tienen menos rotación de personal que las que tienen una cultura de reconocimiento pobre.

En la práctica tenemos que ver los CFR como una nueva forma de realizar el seguimiento de nuestras responsabilidades y del trabajo que realizamos en pro de la consecución de nuestros Objetivos. Para ello es necesario que las dinámicas propuestas se integren en nuestra agenda, pero no para sobrecargarla aún más, sino para dotarla de un mayor sentido. Porque lo malo en las empresas es que hemos llegado a odiar las reuniones y en parte es porque nos parecen una pérdida de tiempo y la realidad es, en la mayoría de los casos, porque las reuniones no están bien enfocadas. Por desgracia, la mayoría de las reuniones en las que acabamos metidos no han sido planificadas correctamente, no siguen una dinámica de trabajo que facilite la productividad y acaban generando dinámicas que desmotivan a la gente, en lugar de ser utilizadas como un impulsor de la estrategia que queremos desarrollar.

En lo que se refiere a cómo estructurar esas sesiones de CFR, nuestra propuesta es que, al menos una vez al mes, debemos tener una reunión entre el responsable y el colaborador, en la que se realice un seguimiento de la consecución de los Objetivos a través de la medición de los Resultados Clave y además se tome el pulso al desempeño del trabajador a través de los Superpoderes. Y, desde luego, es fundamental que al final de cada trimestre se dedique el tiempo necesario para evaluar los OKR de ese trimestre y definir de nuevo unos OKR que nos sigan ayudando a progresar.

También es importante tener unos puntos de control en el corto plazo, por ejemplo una vez a la semana, donde simplemente echemos un vistazo a cómo están avanzando nuestros OKR y el trabajo que estamos realizando para lograrlos. Para ello podemos seguir el modelo propuesto por las reuniones PPP (Plans, Progress and Problems)

Se trata de un informe de estado semanal, algo que se podría asemejar a la “Weekly” que realizan muchas organizaciones para hacer el seguimiento de los proyectos en los que trabajan.

Cada semana, todos los miembros del equipo responden brevemente a estas preguntas y, de esta forma, el equipo puede obtener una visión global de lo que está sucediendo.

- ➔ Plans: ¿Qué tienes previsto hacer la próxima semana para alcanzar tus objetivos o los objetivos del equipo? (Futuro)
- ➔ Progress: ¿Qué has hecho esta semana para alcanzar tus objetivos o los objetivos del equipo? (Pasado)
- ➔ Problems: ¿Qué frenos o problemas te estás encontrando para alcanzar tus objetivos o los objetivos del equipo? (Presente)

Nailted como herramienta para ayudarnos a realizar los CFR

Los CFR son los grandes desconocidos dentro del sistema OKR; sin embargo, pueden convertirse en una de las mejores aportaciones de la metodología para ayudar a las organizaciones a transformarse y progresar.

Para explicarlo de alguna forma podríamos pensar en los OKR como el sistema que nos ayuda a definir los objetivos, como cuando una persona se propone correr una maratón y decide seguir un plan de entrenamiento que le ayude a conseguirlo. En este caso los CFR vendrían a ser el complemento que busca mucha gente al contratar un entrenador o apuntarse a un club de atletismo, lo cual amplía enormemente las posibilidades de que la persona siga el entrenamiento y acabe logrando el objetivo de correr la maratón.

“Los CFR son tan prioritarios como los OKR para liderar la transparencia, la responsabilidad, el empoderamiento y el trabajo el equipo en todos los nivel de las organización. Como estímulos para la comunicación, los CFR ponen en marcha los OKR y después los lanzan hacia la estratosfera”.

John Doerr

De esta forma podemos ver los CFR como un gran aliado de los OKR por lo que no usarlos sería un gran desperdicio, una pérdida de oportunidad que no deberíamos cometer si queremos sacar el máximo provecho a esta metodología.

El problema es que no contamos aún con mucha información, conocimientos o experiencia al respecto de cómo realizar los CFR. Podríamos decir que cada organización lo plantea de una manera, aunque poco a poco vamos conociendo casos sobre cómo realizar esas Conversaciones, Feedback y Reconocimiento que tanto bien pueden hacer para ayudar a las empresas a progresar.

Y aquí es donde nos gustaría recomendaros la herramienta **Nailted** de cara a realizar una parte de los CFR, la que corresponde al Feedback y el Reconocimiento, sin que esto implique que dejemos de tener esas reuniones tan necesarias de seguimiento, análisis y evaluación del trabajo que se viene realizando sobre los OKR, pero apoyándonos en una herramienta digital que permitirá lograr una mayor adherencia a la metodología dentro de la organización.



Para conocer mejor Nailted y cómo puede servirnos en el ámbito del trabajo que realizamos con los OKR y los CFR os recomendamos leer la entrevista que hemos realizado a [Jose Ignacio Andrés](#), CEO de la empresa.

¿Cómo surge la idea de crear Nailted y cuál es el principal problema que resuelve para sus clientes?

Jesús, Javi y yo llevamos ya unos añitos trabajando en el sector tech, y hemos visto cómo la demanda de profesionales cualificados iba creciendo con los años, se puede ver en las ofertas como los salarios siguen subiendo, se ofrecen más perks... en resumen, las empresas se gastan una pasta en contratar y atraer talento. Pero siempre hay alguien que paga más, y realmente el económico no es un factor que motive a largo plazo, con lo que eso por sí solo está lejos de ser suficiente para construir un buen equipo. Se necesita algo más.

Siempre pensamos que debe existir una cultura de empresa centrada en las personas, porque creemos firmemente que todos ganan. Se puede crear un círculo virtuoso: el negocio irá mejor y a cada persona le irá mejor. Al mismo tiempo nos encanta crear productos digitales, y por eso nos lanzamos a crear Nailted, con el objetivo de ayudar a las empresas a crear culturas más sólidas en las que tengan cabida procesos que fomenten este alineamiento. Con una cultura así, se puede llegar a un nivel de satisfacción del equipo altísimo.

¿Qué tal acogida ha tenido el mercado hasta el momento a vuestra propuesta de valor?

Estamos muy contentos, la verdad. Por dar contexto, aunque la idea comenzó a gestarse hace un año, el equipo está trabajando full-time desde diciembre. Desde entonces hemos crecido mes tras mes, incluso durante la peor fase del Covid. Vemos que cada vez más empresas entienden que hay que dar un paso más en mejorar el entorno de trabajo y cuidar de las personas. En 6 meses hemos superado los 100K€ de ARR y entre nuestros clientes, además de Sngular, contamos con empresas muy punteras como Job & Talent, Carto o Fever o referentes en su sector, como Pascual en alimentación o Grupo Carreras en Logística.

¿Puedes contarnos cuáles son las funcionalidades principales de Naited en estos momentos?

Hoy por hoy, contamos con un módulo completo de People Analytics y Feedback Anónimo, con el que fomentamos un feedback constante entre cada individuo y la compañía, proporcionando datos agregados y un canal para mantener conversaciones anónimas.

Fomentamos el reconocimiento 360º, mediante nuestro sistema de aplausos. En este caso, vestimos como un juego lo que en el fondo es un proceso de reconocimiento, con el que movilizamos a toda la empresa a adoptar este mecanismo tan potente. También apoyamos en la creación de una cultura de feedback, dando la opción a todas las personas a pedir feedback directamente a sus compañeros, implantar Naited legítima a todos a dar y pedir feedback, lo que acelera muchísimo los ciclos de mejora continua, tanto de los equipos como de cada persona. Además, la empresa tiene la opción de hacer check-ins y preguntar a cada persona de forma individual sobre su progreso, su situación actual en la empresa.

¿De qué forma ayuda Naited a alinear a los trabajadores con la cultura de la organización?

Lo que Naited hace es fomentar la comunicación interna. Esta comunicación no es arbitraria, como ocurre con un email o un chat, si no que está estructurada y va guiada de tal forma que lleve hacia la resolución de conflictos o insatisfacciones. Entendiendo «qué le duele» a una persona o a un grupo, la empresa podrá actuar en consecuencia, ya sea con acciones correctivas o simplemente mejorando su comunicación para asegurarse de que todos entienden el objetivo. Haciendo un reconocimiento positivo, se refuerza un comportamiento determinado, que sin duda se repetirá. Dando un feedback sobre algo que no ha ido bien, ayudará en la mejora continua. De este modo, puliendo poco a poco cada aspecto, podremos incrementar el grado de

alineamiento. Con esto tenemos un win-win, porque las personas estarán más contentas en su trabajo, y de esa motivación sin duda la empresa tendrá un claro ahorro en costes por la rotación y un aumento en beneficios por la mejora del rendimiento.

¿Por qué creéis que es importante que haya Feedback y Reconocimiento de manera continua en la organización?

Sin feedback una organización no mejora, se estanca. Las personas no entenderán cómo pueden mejorar. Los equipos no mejorarán su procesos, puesto que no aprenderán de sus errores.

Muchas empresas dicen que hacen feedback, pero lo hacen a través de mecanismos como performance reviews, donde el feedback se orienta hacia la evaluación, ligado a bonus, aumentos y promociones. Sin entrar en si es correcto o no, en Naited hacemos algo mucho más profundo. Buscamos crear y reforzar una verdadera cultura de feedback, crear un entorno seguro, donde en el día a día, nadie tenga problema en pedir ni en dar feedback a los demás. Sin recompensas ni castigos, sin sesgos. Si no por la mejora conjunta, individual y colectiva.

El reconocimiento es una forma de dar feedback, pero en positivo, por lo que es una forma ideal de crear el hábito de decirle a los demás como lo están haciendo. Y tiene un impacto en la motivación increíble. Es clave que exista reconocimiento a todos los niveles. Uno de los principales motivos por el que la gente abandona sus puestos de trabajo es no sentirse valorado. No fomentar activamente el reconocimiento en una organización significa perder una ventaja competitiva de la que podrías disponer sin ningún tipo de contraprestación.

¿Habéis pensado en las sinergias que puede tener vuestro modelo de funcionamiento con el que propone el sistema OKR?

Es algo a lo que le hemos dado bastantes vueltas últimamente. No se si llegará en forma de OKRs exactamente, pero si tenemos en nuestro roadmap integrar una parte de gestión de objetivos. Pensamos que debería existir un nexo entre los 1:1 que puedes tener con tu manager o tu equipo, y el progreso en la consecución de objetivos. Del mismo modo que tener un 1:1 semanal puede suponer una sobrecarga de reuniones en muchos casos, dar seguimiento a corto plazo puede ser una inversión muy grande de tiempo y, al mismo tiempo, no revisarlos en ciclos cortos, puede dejarnos sin tiempo de reacción. Creo que Naited puede ofrecer un buen engranaje que permita tener ese seguimiento a corto plazo del mismo modo que lo hacemos ya para el reconocimiento o el feedback.

¿Qué descubrimientos estáis haciendo gracias a los primeros clientes que están usando Nailted?

Algo que me viene mucho a la cabeza es como algo pequeño puede tener un impacto enorme. El efecto mariposa también ocurre en las empresas. Por eso, diseñar tu cultura no debe ser algo que dejes a su suerte. Por poner un ejemplo, algo inocente y divertido: «vamos a poner una lista con las personas que más aplausos reciben». Tarde o temprano podrá volverse en contra del propio proceso y de la empresa, porque se pervertirá el objetivo original. Este ejemplo puede ser bastante simplón, pero ocurre con todo. Eso tiene una lectura positiva, un software como Nailted, tocando las teclas adecuadas, puede tener un impacto enorme en tu organización.

¿Cuáles son vuestros planes de futuro?

En términos de producto queremos evolucionar Nailted para que sea cada vez de más ayuda, tanto a la empresa para con sus procesos de comunicación interna, como para con las personas, ayudándoles en su desarrollo y satisfacción dentro de las organizaciones. Lo que llegue siempre será bajo esta premisa.

En términos de crecimiento, creemos que trabajar el alineamiento empresa-equipo es una tendencia que se extenderá cada vez con más rapidez, eventos como el del Covid lo están acelerando y ahora incluso las empresas más tradicionales van a necesitar un cambio en su modelo de gestión, porque ya no vale «controlar» que la gente está en su sitio. Por todo eso, vemos que tenemos una oportunidad global y trataremos de aprovecharla tanto aquí como en otros países.

OKR y CFR en el marco de la cultura de la empresa

El mundo de la gestión empresarial está cambiando. Por un lado cada vez vemos como más empresas comienzan a introducir las metodologías ágiles en su funcionamiento con el objetivo de llegar antes al mercado y estar más cerca de las necesidades de sus clientes. Y, por otro lado, comienzan a prosperar nuevos modelos de pensamiento al respecto de cómo debe estructurarse la toma de decisiones y las motivaciones dentro de la organización, con propuestas novedosas como las **organizaciones teal** y la Sociocracia, que pueden tener un gran recorrido en el futuro.

En este contexto, el sistema OKR tiene mucho que aportar y se convierte en una herramienta práctica de gran utilidad para crear estos nuevos modelos de cultura de empresa de los que estamos hablando.

Los OKR no sustituyen a una cultura de empresa sólida, ni a un liderazgo fuerte. Pero cuando esas reglas básicas están en su lugar, nos pueden llevar a la cima. La cultura empresarial es un lenguaje común que permite a los trabajadores de una organización estar seguros de que hablan de lo mismo y de que lo que dicen tiene sentido. Además esa cultura establece el marco común para la toma de decisiones. En su ausencia las personas no saben cómo realizar y mejorar las funciones básicas. Los líderes de las grandes empresas están empezando a usar los OKR y los CFR como herramientas para el cambio en la cultura. Y cada vez hay un número mayor de personas que buscan empleo o quieren avanzar en sus carreras, para quienes el entorno cultural adecuado es el criterio principal de decisión. Una cultura OKR es una cultura de responsabilidades. No persistes en la consecución de un objetivo simplemente porque tu jefe te lo ordena: lo haces porque está claro que todos los OKR son importantes para la empresa y para los compañeros que cuentan contigo. Todos se enorgullecen de colaborar en el progreso. Se trata de un contrato social, pero está autogestionado.

La cultura de las empresas que promueven en mayor medida la motivación se fundamentan en estos dos aspectos:

→ **Los catalizadores:**

definidos como acciones que apoyan el trabajo, lo cual incluye establecer objetivos claros, permitir la autonomía, proporcionar suficientes recursos y tiempo, ayudar con el trabajo, aprender abiertamente de los problemas y los éxitos y permitir el intercambio libre de ideas.

→ **Los fomentadores:** que

son actos de apoyo interpersonal, respeto y reconocimiento, apoyo y consuelo emocional y oportunidades de adhesión.

Los OKR nos ofrecen el propósito y la claridad que necesitamos para adentrarnos en el desafiante terreno del cambio hacia la adquisición de una cultura nueva. Los CFR proporcionan la energía necesaria para ese viaje. Un entorno en el que las personas mantienen conversaciones auténticas, reciben un feedback constructivo y obtienen reconocimiento cuando han alcanzado metas exigentes hace que el entusiasmo sea contagioso. Lo mismo ocurre con el pensamiento expansivo y el compromiso con la mejora diaria. Las empresas que reconocen a sus trabajadores como aliados valiosos son las que ofrecen un servicio más óptimo al cliente, las que cuentan con los mejores productos y un crecimiento por ventas más potente. Y serán estas las que triunfen. La fuerza motriz más poderosa de la cultura de la empresa es mostrar una transparencia activa en la que las personas son más honestas y más sinceras, hacen partícipes a los demás y se muestran vulnerables.

OKR, CFR y liderazgo

Allá donde los OKR se consolidan, el mérito pasa por encima de los cargos. Los líderes se convierten en orientadores, mentores y arquitectos. Las acciones, y también los datos, son más elocuentes que las palabras. Los objetivos y resultados clave son, en definitiva, una poderosa fuerza de eficacia demostrada para alcanzar la excelencia. Los líderes se convierten en mejores comunicadores y motivadores. Los trabajadores pasan a ser pensadores más rigurosos y disciplinados. El establecimiento estructural de objetivos, cuando se rodea de conversaciones y feedback significativos, enseña a los trabajadores a trabajar sin restricciones, aun cuando se ven presionados por conseguirlos. Los OKR son una herramienta de formación excelente para los líderes, ya que enseñan a dirigir la empresa de una manera realista. Es importante expandir los límites, pero los límites son reales. Todo el mundo se enfrenta a restricciones de recursos: tiempo, dinero, personal. Los OKR tienen un valor intrínseco al imponer una disciplina a los líderes de una organización, ya que los entrenan para reflexionar acerca de lo que pueden conseguir realmente y para infundir esa perspectiva en el equipo y los trabajadores. El propósito fundamental de los OKR y los CFR es ayudar a lograr la excelencia. Los OKR son los vasos comunicantes perfectos para expresar las visiones y las prioridades de los líderes. Los CFR contribuyen a garantizar que esas prioridades y esas visiones se transmiten.

La importancia de celebrar tras los CFR

Muy recomendable **la visión** de Matthew Rivard, Head of Strategy & Product Acceleration en Google Canadá, al respecto de cómo las empresas pueden aprovechar las crisis para crear una normalidad mejor, en la que pensemos más sobre lo que necesitan los consumidores y cómo podemos adaptarnos a sus necesidades.

Para ello comienza proponiendo que usemos OKR como una herramienta que puede aportarnos un gran valor para construir la estrategia que nos ayude a adaptarnos a las situaciones difíciles y salir fortalecidos de ellas, además de destacar la importancia de celebrar en equipo los éxitos conseguidos, por pequeños que sean.

Este año se cumplen 20 años desde que empezamos a usar OKRs en Google. Los OKR son objetivos y resultados clave. Los objetivos son metas tangibles y alcanzables dentro de un marco temporal cuantificable, y los resultados clave deben describir logros claros en lugar de actividades. En Google, los OKR siguen siendo una herramienta verdaderamente útil durante esta situación impredecible, ya que nos ayudan a definir plazos revisados de forma clara, cambiar nuestras prioridades y, en este momento, adaptarnos al cambio siempre que sea necesario. Para fijarte objetivos claros y cuantificables, debes retarte a ti y a tus equipos a identificar posibles cambios en el comportamiento que podrían dar lugar a nichos que tus productos y servicios pueden cubrir.

La evolución no siempre se puede ver en el momento. Asegúrate de que tus equipos puedan pensar y crear teniendo esto en mente. Celebra todos los momentos positivos, por pequeños que sean, y haz que tus equipos tengan la capacidad de pensar y crear teniendo en cuenta las necesidades actuales y futuras. Así estarán en condiciones de evolucionar. No podemos alcanzar el éxito si no lo intentamos. Aunque algunos intentos puedan ser fallidos, los equipos cuyos líderes y cultura celebran el progreso y reconocen los aspectos positivos de los fracasos son los que pueden enfrentarse a cualquier situación.

Generando relaciones de confianza con nuestros colaboradores. Reuniones 1:1

Compartimos a continuación una guía realizada por el equipo de gestión de personas de Sngular que puede resultarnos de utilidad a la hora de gestionar las reuniones CFR con nuestros colaboradores.

Seguramente muchos pensaréis que vuestro trabajo del día a día es ya de por sí demasiado complejo y difícil como para, además, tener que dedicar una parte de vuestro tiempo a escuchar, hacer crecer y mejorar la carrera profesional de vuestro equipo.

Pero trabajamos en Sngular y, como sabéis, **nuestra cultura se basa en PERSONAS**. Personas que son excelentes, técnica y profesionalmente, además de ser extraordinarias en lo personal :) Y eso implica que no podemos descuidar ninguna de estas facetas, y que, por tanto, cualquier plan o decisión que pongamos sobre la mesa siempre tiene que tener como base las prioridades, anhelos y objetivos de nuestros compañeros.

Por eso, es fundamental conocerlos y **conectar con ellos más allá de tener buen feeling en lo personal** o de tomar unas cañas de vez en cuando.

A través de esta pequeña guía, queremos proponeros algunos tips y un esquema sencillo de acercamiento para ayudarlos en la complicada tarea de hacer crecer personas. Y os anticipamos que no hay recetas mágicas. Como casi todo lo que acaba funcionando en la vida requiere tiempo, esfuerzo y práctica.

Comenzamos.

1 - Por qué son importantes las reuniones 1:1

Las reuniones 1:1 son un factor clave en la construcción de cualquier cultura organizacional, porque impulsan como pocas herramientas el flujo de información bottom-up. Facilitar espacios seguros y privados entre Manager y colaborador, **hace aflorar información valiosa sobre problemas y potenciales riesgos**, lo que da a la Compañía la posibilidad de ser proactiva y ágil en su respuesta a esos problemas. Si conseguimos crear espacios de escucha y acercamiento honesto, podremos anticiparnos y atajar problemas de desmotivación, burnout e incluso conflictos entre miembros de nuestros equipos.

Adicionalmente, tener una relación frecuente, sana y de confianza con tu Manager hace que las personas se sientan integradas, seguras y más comprometidas y, por tanto, **más fidelizadas con el proyecto y con la Compañía**.

2 - Qué no son las reuniones 1:1 y para qué sí las puedo utilizar

Los 1:1 no deben ser nunca reuniones de repaso del estado de los proyectos. Para eso podemos utilizar otros esquemas (cualquier marco ágil nos ofrece multitud de ceremonias y eventos para poder hacerlo). Si bien es cierto que nuestro día a día nos pueda servir, sobre todo en las primeras reuniones, para aterrizar el resto de cuestiones, no podemos olvidar que **el foco de estas sesiones es el colaborador**.

Las finalidades pueden ser muchas, y lo más normal, es que en muchos casos se “mezclen”. Las más habituales serían:

- Desarrollo profesional
- Dar y recibir feedback
- Analizar y tratar de dar respuesta a posibles conflictos

En este documento vamos a abordar el enfoque de 1:1 con la finalidad de hacer crecer a nuestros colaboradores. En siguientes entregas abordaremos el resto.

3 - Cómo llevar a cabo una reunión 1:1 para desarrollar a nuestros colaboradores

3.1. Claves para el éxito

Algunos aspectos que hay que tener en cuenta antes de empezar:

No eres tú, es él. El foco y principal protagonista de la reunión siempre es el colaborador. Él saca los temas y contesta con la información que considera mejor en cada momento. Recordad que estas reuniones se hacen siempre con la intención de ayudar al otro, no a nosotros mismos. No debemos imponer temáticas concretas, pero sí podemos (sobre todo con la práctica) ir llevando la conversación, a través de “preguntas poderosas”, a las reflexiones que creamos que más le pueden ayudar. Es incluso posible que aprendáis algo nuevo sobre ellos... quizá una nueva habilidad o interés que no está directamente relacionado con su trabajo pero que puede ser útil para el equipo.

Honestidad. Ese conocimiento real del que hablábamos al comienzo solo se consigue con el acercamiento honesto y sincero. La persona tiene que percibir que realmente vas a poner su carrera profesional y sus necesidades por encima de beneficios personales (del propio Manager) o de la Compañía. El postureo se detecta rápido y puede ser hasta contraproducente. Si no estás dispuesto a trabajar para mejorar la vida profesional de alguien, mejor no empieces con ello, déjalo para más adelante o involucra a otras personas (perfiles senior del equipo) que sí tengan verdadero interés en la gestión de personas.

Respeto. Cuidado en este punto con nuestro “estilo personal” de comunicación. Cuando alguien dice “yo es que soy muy directo/a” normalmente quiere decir que ya sabe que puede ser molesto pero que no va a cambiar... Se puede ser sincero y directo, pero siempre desde la asertividad y el respeto. La descalificación personal está absolutamente prohibida en este tipo de procesos. Si se llega a ese punto, lo mejor es ponerlo en conocimiento del equipo de People para que nos orienten sobre qué tipo de acciones se pueden poner en marcha para reconducir la situación.

Reciprocidad. Mostrarnos vulnerables hace que tanto Manager como colaborador se ubiquen en la reunión al mismo nivel. Tratar con normalidad nuestras debilidades o áreas de mejora como Managers convierte la reunión en un espacio seguro de escucha y entendimiento mutuo. Ojo con no monopolizar la conversación con nuestras quejas... se trata de normalizar la reflexión y autocrítica con fines de mejora y no de contar nuestras experiencias por el simple hecho de contarlas. Compartir historias tiene un punto catártico, pero, ojo, todo en su justa medida.

Incomodidad. Si no es incómodo no estáis hablando de cosas reales. Crecer supone cambiar, y el cambio siempre genera incomodidad. Conseguir “asimilar” esa incomodidad requiere de tiempo y práctica.

Una buena idea puede ser anticipárselo directamente al implicado: “habrá momentos serios, alegres e incluso incómodos, pero todos ellos con el fin de ayudarte a crecer y nunca con mala intención”. Otra práctica factible es llegar a “negociar” un acuerdo previo sobre qué tipo de cosas y comentarios se pueden tratar en las reuniones (para que nadie se lleve sustos). De esta manera todos ajustamos expectativas y el encuentro es mucho más enriquecedor. Todo el mundo sabe lo que puede esperar del otro.

Periodicidad y duración. Cultivar esa relación de confianza lleva tiempo. No puede pretenderse ganar la confianza y el compromiso de alguien y tener un conocimiento profundo de sus aspiraciones, fortalezas y debilidades basándose en un contacto puntual (¡una vez al año cuando toca la evaluación!). Cada dos semanas o una vez al mes puede ser una frecuencia aconsejable (podréis ir ajustando con el feedback que os vaya dando el equipo). De esta manera, para cuando lleguen las evaluaciones anuales de desempeño, ya habréis podido analizar y gestionar las preocupaciones clave de vuestros colaboradores e intervenir en las áreas que podrían mejorar.

De manera habitual, cuanto más frecuentes sean, menos duración tendrán. Es posible que si mantenemos una periodicidad semanal, muchas veces con 15 minutos podamos resolver una reunión productiva.

También es importante hacer saber a nuestros colaboradores que, independientemente de estas sesiones, vais a tener disponibilidad para ellos en cualquier momento. No hace falta esperar al día “D” para abordar temas o cuestiones que no puedan esperar. Recuerda: ¡estas reuniones no son una excusa para que no haya conexión en el día a día!

Un poco de todo no es malo. El objetivo de este formato es ayudar a nuestro colaborador a llegar a su máximo

potencial, por lo que tendrás que asegurarte de conocer todo lo que pueda bloquear y/o potenciar su capacidad, y eso implica también tocar aspectos más relacionados con su vida personal si es que pueden influir en su desarrollo profesional. Recuerda que no se trata de hacer de psicólogo, basta con que se sienta escuchado/a y apoyado/a y reconozca tu interés en ayudar a desbloquear aquello que esté en tus manos.

Confidencialidad. Con el tiempo las personas pueden ir revelando detalles e información sobre sus vidas personales que bajo ningún concepto deben ser reveladas. La discreción es uno de los pilares de la confianza. Hay que ser muy cautos cuando manejemos información sensible. Si nos surgen dudas sobre si algo debe hacerse público, lo mejor es que contactemos con la Dirección de People para analizar cada caso en particular.

El antes. Preparación. Como cualquier reunión, una sesión de este tipo tiene que estar preparada por las dos partes. Puede parecer poco natural preparar una conversación, pero agendar la reunión con tiempo, respetar la convocatoria siempre (¡prohibido posponer o llegar tarde sin una buena causa justificada!) y enviar un guión previo a la persona con la que nos vamos a reunir, facilitarán el desarrollo y reducirán la ansiedad previa.

El después. Resumen. Tras la reunión envía a tu colaborador un resumen por escrito de las ideas principales que habéis abordado, sobre todo si habéis llegado a un acuerdo sobre posibles objetivos que abordar a corto plazo. Revisa esas notas antes de la siguiente reunión para tenerlo fresco y para enfocar los próximos pasos. No hay nada que dé peor imagen que sentarse con alguien que ha olvidado por completo lo que estuvisteis hablando hace unas semanas. Denota poco interés y despreocupación. Todo tu trabajo previo se irá por la borda.

3.2. Material de apoyo

Email para convocar la reunión

Es recomendable siempre enviar un texto acompañando la convocatoria donde expliquemos la finalidad del encuentro. La idea es reducir la incertidumbre y la ansiedad que suelen producir este tipo de reuniones. A continuación tenéis una propuesta, pero lo mejor es que utiliceis vuestras propias palabras para darle sentido y coherencia al mensaje:

Hola (nombre),

A partir de la próxima semana vamos a empezar a tener reuniones de seguimiento individual con periodicidad mensual (si más adelante necesitamos otra periodicidad lo cambiaremos). Estas reuniones serán un punto de inflexión para ver cómo estamos a nivel personal en relación con nuestro trabajo y con las expectativas que tengamos de futuro. Por supuesto, también habrá espacio para darme feedback como tu Manager.

¿De qué hablaremos?

-
-

Mi propuesta es, al menos en las primeras reuniones, seguir este esquema. Creo que nos puede ayudar a profundizar en todos los puntos para no dejarnos nada en el camino. De todas formas lo podremos ir adaptando para próximas convocatorias, la idea es que los dos estemos cómodos con el contenido. Soy muy consciente de que al principio este ejercicio nos puede costar, pero con el tiempo espero que las reuniones acaben siendo ágiles y muy productivas :)

Un saludo

Contenido y posibles preguntas

Cualquier reunión 1:1 debería tratar, al menos, estos cinco aspectos:

Para cada uno de estos aspectos hemos identificado una serie de preguntas que podéis utilizar a modo de guión, de apoyo (¡no hay que hacerlas todas ni en ese orden!). Podéis utilizarlas como “disparadores” para comenzar a hablar de un tema, pero después tratad de llevar la conversación de manera natural y fluida.

La idea es emplear lo que se llaman “preguntas poderosas” que no son otra cosa que preguntas abiertas, libres de inferencias y cuyo objetivo es que la otra persona aumente su conciencia, se haga responsable y se ponga en acción para alcanzar lo que pretende.

REALIDAD ¿Dónde estás?: es la situación de la que partimos y que compararemos con la situación objetivo. Es hacer un poco de repaso de todo lo que ha hecho que hoy sea el profesional que es.

OBJETIVOS ¿Dónde quieres estar?: los objetivos que se pretenden alcanzar. Debemos ayudar a nuestros colaboradores a definirlos, ¡pero cuidado con imponerlos! Debemos acordar los objetivos de manera conjunta. Esta es la clave para que la persona defina un plan de acción y se comprometa.

RECURSOS ¿Con qué cuentas y qué te falta?: fortalezas, recursos, oportunidades... con qué cuenta la persona tanto a nivel individual como de empresa para poder llegar a los objetivos. Igual de importante es definir qué le falta y cómo podemos ayudarle para que lo consiga. En este tema nuestro nivel de implicación será determinante para hacerle saber a nuestro colaborador hasta qué punto estamos involucrados en su desarrollo.

FEEDBACK INVERSO ¿Qué necesitas que yo haga o deje de hacer?: saber recibir feedback como Managers es uno de los puntos cruciales para que la relación crezca. Reconocer que no eres perfecto, mantener una actitud abierta hacia la mejora continua y saber diferenciar lo que eres de lo que haces son aspectos críticos que no debemos dejar de trabajar nunca.

PLAN ¿Qué vas a hacer para conseguirlo?: ayúdale a describir, con el máximo nivel de detalle posible, un plan de acción para alcanzar los objetivos propuestos. De esta manera le haces, no solo partícipe, sino también responsable de su crecimiento.

35 ejemplos de preguntas que podéis utilizar como disparadores de conversación:

REALIDAD - ¿DÓNDE ESTÁS?

¿De qué estás especialmente orgulloso en este último mes/semana? ¿Cuáles han sido tus últimos logros?
 ¿Estás satisfecho con tu trabajo reciente?
 En general, ¿te sientes feliz de trabajar aquí?
 ¿En qué situación te encuentras ahora?
 ¿Te sientes comprometido con tu proyecto actual? ¿Qué es lo que te ayudaría a mantenerte comprometido?
 ¿Qué tipo de proyectos/tareas son los que más disfrutas? ¿Por qué? ¿Qué los/las hace más interesantes o divertido/as?
 ¿Cuál es tu mayor preocupación?
 ¿Te has sentido bloqueado o has tenido impedimentos que no te han permitido conseguir tus objetivos en este tiempo? ¿Cómo crees que se podrían haber solucionado?
 ¿Estás aprendiendo lo suficiente en tu trabajo? ¿Qué has aprendido últimamente?

OBJETIVOS - ¿DÓNDE QUIERES ESTAR?

¿Estás valorando en este momento algún cambio de proyecto/cliente/tecnología? ¿Por qué?
 ¿Cuál es tu principal objetivo este próximo mes/semana?
 ¿En qué consiste concretamente?
 ¿Qué sucederá cuando lo hayas alcanzado?
 ¿Cómo medirás que has tenido éxito y lo has conseguido?
 ¿Cuánto reto supone para ti?
 ¿Es realista?
 ¿Cuánto te motiva en realidad?
 ¿Por qué quieres abordar esto ahora?

RECURSOS - ¿CON QUÉ CUENTAS Y QUÉ TE FALTA?

¿Con qué recursos cuentas para lograr el objetivo?
 ¿Con qué no cuentas?
 ¿Qué te está faltando?
 ¿Hay alguna potencial amenaza que puedas estar viendo ya?
 ¿Qué obstáculos puedes encontrar?
 ¿Has visto algo parecido en alguna situación?
 ¿Qué apoyos necesitarás?
 ¿Cuál es tu proceso cuando te atascas con un problema? ¿Con quién sueles contactar para pedir ayuda?
 ¿Quién te inspira para hacer un buen trabajo?
 ¿Podrías contar con él/ella para trabajar en tus objetivos?

FEEDBACK INVERSO - ¿QUÉ NECESITAS QUE YO HAGA O DEJE DE HACER?

¿Qué necesitas que haga más/menos para ayudarte a conseguir tus objetivos?
 ¿Hay algo que podría haber hecho de manera diferente hasta ahora para apoyarte en tu desarrollo?
 ¿Hay algo en la forma en la que hago mi trabajo o en mi estilo de gestión que piensas que podría mejorarse?
 ¿Cómo podría servirme de más ayuda? ¿Cómo sería un mejor líder para ti?
 ¿Sientes que te beneficiarías si yo estuviera más involucrado en tu trabajo? ¿Y si lo estuviera menos?
 ¿Qué tipo de comentarios agradecerías sobre tu trabajo?

PLAN - ¿QUÉ VAS A HACER PARA CONSEGUIRLO?

¿Qué acciones concretas vas a poner en marcha para lograr tus objetivos?
 ¿Cuál será el primer paso?
 ¿Cuánto estás comprometido en realidad con este plan?
 ¿Cómo lo celebrarás cuando lo hayas conseguido? (más importante de lo que pueda sonar inicialmente)

En resumen, **conversación, feedback y transparencia** son los tres ingredientes clave que cualquier organización tiene que poner en juego para hacer crecer a sus personas.

Os dejamos también linkado un recurso que puede ser muy útil para ayudar a nuestro colaborador a visualizar todo esto. Se trata de la **Rueda de Prioridades y Objetivos**. Es autoexplicativa y una buena forma de empezar a abordar este tipo de temas.

Recogemos la aportación de otro compañero que sugiere utilizar un tablero de Trello para recoger, por un lado cómo nos sentimos/pensamos en ese momento y, por otro, qué acciones queremos tomar en 1, 3 y 6 meses.

Para terminar... es muy difícil mejorar y desarrollarse sin saber el camino a seguir y qué es lo importante para el proyecto en el que estamos involucrados o para la empresa para la que trabajamos. Por eso, la labor del Manager, más allá de la gestión del trabajo diario, consiste en generar ese espacio de confianza con sus colaboradores que facilite tener una conversación privada, constructiva y positiva, a través de la que desarrollar y hacer crecer a los demás en la orientación adecuada.

4

Empresas que ya usan **OKR** con éxito

4

Empresas que ya usan OKR con éxito

A medida que vamos profundizando en el conocimiento de OKR como sistema que ayuda a las personas y a las empresas a mejorar en sus trabajos y en sus negocios, nos vamos dando cuenta de que se trata de una herramienta que tiene un gran potencial para cambiar las cosas, pero que también presenta una complejidad que implica que tengamos que hacer un esfuerzo importante para ponerla en marcha y desarrollarla.

Ponerse objetivos es realmente complicado, porque para muchas personas supone intentar predecir el futuro, partiendo de la base de querer mejorar y lograr unas metas, pero intentando adaptarse a sus capacidades reales para lograr esos objetivos. Por lo tanto, para muchas personas ponerse objetivos es un ejercicio de adivinación que en la mayoría de ocasiones acaban abandonando, porque realmente predecir el futuro es imposible.

Ante esta situación, lo que tenemos que hacer es cambiar el planteamiento en lo que se refiere al tipo de objetivos que queremos lograr. Por eso es tan interesante el concepto que propone OKR, al desvincular el resultado de la consecución de estos objetivos con los incentivos económicos de las personas en la empresa o de temas como la continuidad del profesional en la organización. De esta forma, al separar los OKR de los incentivos económicos se abre una ventana de oportunidad para que tanto las personas como las empresas se pongan objetivos mucho más relacionados con sus valores, su cultura y su propósito que con el negocio en sí mismo.

El consejo aquí es que, para empezar a usar OKR, ya sea a nivel particular en nuestro trabajo, o en nuestro equipo, o incluso en toda la empresa, empecemos por aplicarlo a aspectos de mejora dentro de la organización que no estén directamente relacionados con el crecimiento del negocio, sino

con otros aspectos secundarios que sin duda redundarán en una mejora del mismo, pero más a largo plazo.

Por ejemplo, si formamos parte de una empresa que quiere mejorar y hacer crecer su negocio, lo primero que podría proponerse es hacer crecer su facturación en un % determinado dentro de sus capacidades, las de su sector o de la situación económica. Pero también podría proponerse aumentar el número de clientes o el del negocio generado por el cliente. Y cuando llegamos a pensar en el cliente podríamos proponernos lograr clientes más satisfechos. Para que esto ocurra, probablemente tendremos que conocerlos mejor, entender mejor sus necesidades e incluso hablar con ellos para saber cómo podemos mejorar nuestro producto o nuestra relación con él.

Así que lo que proponemos aquí es que, para poner en marcha OKR, en lugar de empezar por los Objetivos más genéricos y que tienen un mayor retorno en el largo plazo, empecemos por algunos muy específicos que nos ayudarán a mejorar en el corto plazo. Por ejemplo, en este tema de la relación con el cliente podemos proponernos algo tan sencillo como conocer mejor a nuestro cliente, que sería el Objetivo. Para conseguirlo, podemos desarrollar una serie de Resultados Clave, como el conocimiento de determinadas circunstancias o intereses de los clientes a través de la realización de encuestas, entrevistas y focus group, algo que muchas empresas hacen porque saben que les ayuda a mejorar, pero que seguro que otras muchas no se han planteado aún. Así, una vez que hemos conseguido el Objetivo de conocer mejor a nuestros clientes, podemos ponernos otro que sea introducir en nuestra propuesta de valor las mejoras necesarias para aumentar la satisfacción de nuestros clientes.

De esta forma, al plantearnos Objetivos que no ponen en riesgo ningún aspecto del funcionamiento actual de nuestro trabajo o de nuestro negocio, se reduce el estrés relacionado con la introducción de un sistema como este, lo cual nos ayudará a ir introduciendo OKR de manera progresiva. Sin duda, este es un modelo mucho más adecuado que intentar implantarlo desde un principio para gestionar todos nuestros objetivos y en toda la organización.

Ahora bien, una vez que llevamos un tiempo experimentando con OKR y poniendo a prueba nuestra capacidad para aplicar este sistema para la mejora en nuestro trabajo, cuando llegue el momento de aplicarlo a los objetivos generales de la empresa, nos vendrá muy bien conocer cómo lo están haciendo otras organizaciones que ya llevan un tiempo en el proceso y han comprobado su efectividad.



Intel como pionero en el uso de los OKR

Partimos de la base de que las dos empresas que más trayectoria tienen utilizando OKR son Intel, donde fue inventado, y Google, donde ha sido puesto a prueba hasta sus últimas consecuencias.

En el caso de Intel es donde se representa la oportunidad que supone OKR cuando se trata de ayudar a una empresa a conseguir una meta concreta o un objetivo que se hace necesario en su estrategia. En concreto, los inicios del sistema OKR se remontan al momento en el que la empresa necesitó desarrollar una estrategia de marketing y comercial que le permitiese competir con el que era su principal rival en el mercado, lo cual le colocaba en una situación en la que podía peligrar su liderazgo en el segmento de los microprocesadores. La llamada Operación Crush supuso la excusa ideal para que Andrew Grove pusiese a prueba sus ideas para lograr la motivación en toda la empresa y el resultado conseguido avaló esas ideas gracias al éxito alcanzado.

*“Los OKR permitieron a Intel ejecutar su plan de batalla con claridad, precisión y a la velocidad de la luz. Toda la plantilla aceleró el ritmo para centrarse al unísono en un objetivo inmenso. La empresa introdujo el tejido conectivo crítico en los OKR de la empresa con la expresión “medible a través de”, que se materializa por ejemplo en “**alcanzaremos cierto Objetivo medible a través de los siguientes Resultados Clave**”. Ese “medible a través de” hizo que la información implícita resultara explícita para todos. Los OKR para la operación Crush estaban basados en un esquema temporal y eran inequívocos, con todos los Qué y los Cómo situados en los puntos clave. Los OKR pusieron el turbo a una organización amplia y con muchas vertientes, para después propulsarla con una agilidad sorprendente”.*

A continuación puedes conocer cómo era uno de los sistemas OKR realizado en Intel:

Objetivo corporativo: establecer el 8086 como la gama de microprocesadores de 16 bits con mayor rendimiento, medido a través de:

Resultados Clave:

1. Desarrollar y publicar cinco pruebas de rendimiento que evidencien la supremacía de rendimiento de la gama 8086 (Aplicaciones)
2. Rediseñar el packaging de toda la gama de productos 8086 (Marketing)
3. Empezar a producir la pieza de 8MHz (Ingeniería y Manufactura)
4. Probar el coprocesador aritmético antes del 15 de junio (Ingeniería)

Objetivo departamento de ingeniería: entregar las piezas 500 8MHz a CGW para el 30 de mayo.

Resultados Clave:

Desarrollar el diseño de arte final para fotoplot para el 5 de abril
 Entregar a fábrica las máscaras Rev 2.3 para el 9 de abril
 Prueba de cintas completada para el 15 de mayo
 La fabricación de la etiqueta roja debe comenzar antes del 1 de mayo

En este punto debemos hacer una consideración al respecto de la forma de enunciar los Objetivos y Resultados Clave, porque aunque a Intel le diese muy buen resultado en su estrategia para retomar el liderazgo en su sector, si nos fijamos en la definición de Objetivo y Resultado Clave que hemos expuesto en este manual, difiere un poco de lo recomendable, por ejemplo los Resultados Clave del Objetivo corporativo parecen más bien tareas, y sería importante enunciarlos mejor como el impacto que han tenido esas actividades y no quedarse conformes únicamente con haberlas realizado.

Nosotros no somos quién para corregir cómo Intel diseñó sus OKR, de hecho hay que reconocer que en el contexto de una estrategia particular, hacerlo así le reportó buenos resultados, pero también tenemos que saber que la mejor

forma de diseñar los OKR de manera general será evitando que en los Objetivos haya métricas, para dejarlas en los Resultados Clave y enunciando los Resultados Clave como un logro y no como una tarea.

Tras este primer caso de éxito del sistema OKR para alinear los objetivos de una empresa y ayudar a impulsar su negocio, han sido muchas las organizaciones que han decidido seguir la estela de Intel, entre ellas el gigante Google, que ha desarrollado incluso su propio modelo más adaptado a sus necesidades reales y su cultura particular de empresa, pero además hay otras muchas de las que se puede conocer cómo lo han aplicado a través del libro [Mide lo que importa](#) de John Doerr, como son: Remind, Nuna, MyFitnessPal, Intuit, Youtube, Zume o Adobe, entre otras muchas.

El manual de los OKR de Google

En el caso de Google la aplicación de OKR va mucho más allá de su utilización en una circunstancia concreta, sino que este sistema se ha convertido en la forma en la que la empresa articula sus objetivos de crecimiento. En los anexos del libro 'Mide lo que importa' se ha publicado el manual de los OKR de Google, del cual compartimos algunos fragmentos a continuación:

“En Google nos gusta pensar a lo grande. Utilizamos OKR porque nos ayuda a comunicar, medir y alcanzar nuestras elevadas metas. Nuestras acciones determinan el futuro de Google. En repetidas ocasiones hemos presenciado que un equipo compuesto por un porcentaje mínimo de la plantilla que actúa de manera coordinada hacia la consecución de un objetivo común puede cambiar por completo una industria avanzada en menos de dos años. De modo que es crucial que, como empleados y dirigentes de Google, tomemos decisiones conscientes, cuidadosas e informadas acerca de cómo distribuir nuestro tiempo y nuestra energía, tanto individualmente como en equipo. Los OKR son la manifestación de esas decisiones atentas y los medios a través de los cuales coordinamos las acciones de los individuos para alcanzar grandes logros colectivos. Usamos los OKR para planificar lo que la gente va a producir, realizar un seguimiento de sus progresos respecto al plan, y coordinar prioridades y metas entre las personas y los equipos. También usamos OKR para ayudar a que la gente se centre en los objetivos más importantes y evitar que se distraiga con otros objetivos urgentes, pero menos importantes. Los OKR son grandes y no se alcanzan gradualmente; no esperamos lograrlos todos. Y si lo conseguimos, es que no estamos exigiéndonos lo suficiente. En Google clasificamos los OKR mediante una escalera de colores para calibrar nuestra eficacia: 0,0-0,3 rojo, 0,4-0,6 amarillo, 0,7-1,0 verde. Los OKR mal definidos o gestionados son una pérdida de tiempo, una muestra de gestión carente de sentido. Los OKR bien definidos son, en cambio, una herramienta de gestión motivacional que ayuda a dejar claro a los equipos qué es lo importante, qué hay que optimizar y las concesiones que debemos hacer en nuestro trabajo. Redactar un buen OKR no es fácil, pero tampoco imposible”.

Ejemplo OKR de Google para el proyecto Chrome:

Objetivo corporativo:

Deberíamos lograr que la red fuera tan rápida como pasar las hojas de una revista

Objetivo proyecto:

Conseguir que las aplicaciones en la web funcionaran con la misma facilidad que las instaladas en el ordenador

Medido a través de:

Resultado Clave 1: Multiplicar la velocidad de Javascript x 10.

Objetivo equipo gestión de producto (2008):

Desarrollar una plataforma de clientes de nueva generación para aplicaciones web.

Medido a través de:

Resultado Clave 1: Chrome alcanza los veinte millones de usuarios activos siete días a la semana.

Ejemplo OKR de Google para el proyecto Youtube:

Objetivo corporativo:

Alcanzar mil millones de horas de visionado diarias

Con un crecimiento determinado por:

- ➔ Resultado Clave 1: Equipo Search + Aplicación principal (+xx%), Living Room.
- ➔ Resultado Clave 2: Aumentar la implicación y el tiempo de visionado en gaming (x horas de visionado al día).
- ➔ Resultado Clave 3: Estrenar la experiencia de Realidad Virtual (VR) de Youtube y aumentar el catálogo de X a Y vídeos.

Así utilizan en Buffer los OKR

A partir de que se empezó a conocer que en Google usaban este sistema para gestionar sus Objetivos, muchas otras empresas se han lanzado a aplicarlo y también a compartir su experiencia al respecto. De esta forma, por ejemplo, en el [blog de Trello](#) encontramos un interesante artículo sobre cómo la empresa Buffer utiliza los OKR con los siguientes objetivos: aumentar la claridad, mejorar la concentración y fomentar la colaboración. Además, es muy recomendable leer el artículo ya que explica de qué forma se puede utilizar la aplicación Trello para monitorizar la consecución de los OKR.

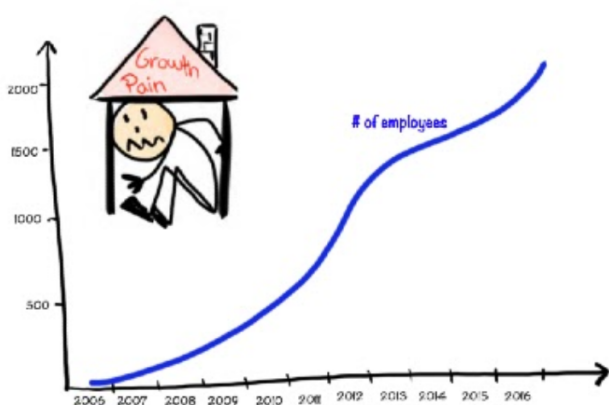
“En Buffer tenemos grandes planes para construir una herramienta de medios sociales que sea tan imprescindible para los marketers sociales como Google Analytics lo es para los dueños de sitios web. Es una meta enorme, abrumadora y audaz ¿no crees? ¿Cómo empezamos a trabajar para empezar a movernos hacia algo como esto? También tenemos grandes planes de marketing para enviar proyectos mayores (cursos!), explorar nuevas opciones (Snapchat!), y no estar todo el día en Slack (monotarea!). Es difícil mantener el rumbo. ¿Cómo asignamos prioridades cuando todas las metas son igualmente emocionantes y al mismo tiempo tan grandes? ¿Esto te suena familiar? Imagínate cómo sería tener un método para lograr los objetivos que te planteas (sin importar el tamaño) sin desviarte del camino. Actualmente, nuestra solución es enfocarse en los OKRs, que es un método riguroso para plantear objetivos y monitorear su progreso, que ha tenido un gran impacto en nuestra concentración, emoción y resultados.”

Así han adaptado los OKR en Spotify

Spotify Rhythm es el nombre que ha elegido la empresa para realizar una adaptación del modelo OKR. Un nombre muy acertado, no solo por la analogía musical, sino sobre todo por la importancia que tiene el **ritmo** de cara a una implantación exitosa de un sistema de gestión por objetivos dentro de una compañía. Porque una cosa es diseñar los OKR y hacerlo relativamente bien, evitando confundir Objetivos con Resultados Clave y no definir Resultados Clave que realmente son Tareas, y otra cosa muy distinta es lograr que este sistema se adopte por parte de la organización, considerando las miles de circunstancias que se producen en el día a día, tanto en los equipos como en las personas.

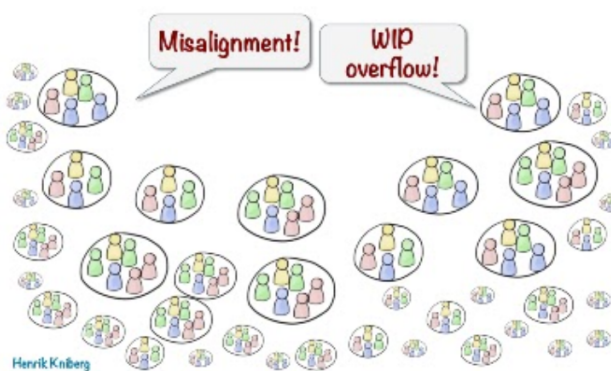
Es por esto por lo que Spotify ha decidido realizar una adaptación del sistema, ya que el formato de OKR no le había dado buenos resultados inicialmente, ni tampoco otro modelo que habían probado llamado Priorities & Achievements.

Veamos algunas ideas interesantes que nos puede aportar **Spotify Rhythm** como adaptación de OKR para mejorar la forma en la que entendemos y aplicamos este sistema de gestión por objetivos enfocado en resultados.



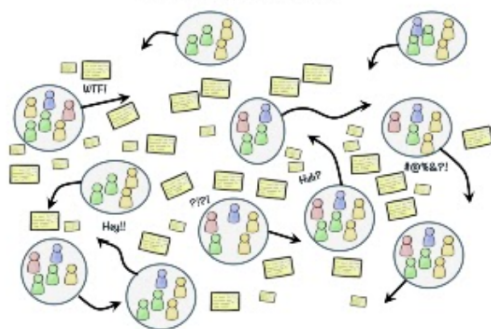
Henrik Kniberg

Fall 2014 research: "What's slowing us down?"



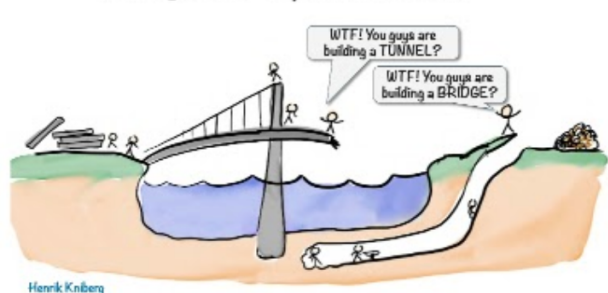
Henrik Kniberg

This doesn't scale



Henrik Kniberg

Misalignment → WIP overflow



Henrik Kniberg

- 1. Problemas asociados con el crecimiento:** el Growth Pain, que de manera tan acertada se representa en la imagen, es una de las principales razones por las que muchas empresas deciden empezar a utilizar OKR. Además de Spotify, otras empresas como Ticketea cuentan que decidieron usar OKR porque se dieron cuenta de que el crecimiento estaba haciendo que mucha gente no conociese cuál era la estrategia de la empresa y se sintiese poco motivada con ella. Otro caso es como en Sngular decidimos aplicar OKR para materializar nuestra cultura y valores en una estrategia, que todo el mundo pudiera conocer, considerando el gran crecimiento que estábamos teniendo y el riesgo que eso tiene de que las personas nuevas que llegan a la empresa no conozcan o compartan esa cultura y valores.
- 2. Problemas de alineamiento entre los equipos:** decidir qué es lo que una empresa quiere lograr es relativamente sencillo si se tiene claro cuál es el propósito, pero es mucho más difícil decidir cómo llegar hasta allí. Dicho de otra forma, definir un destino al que llegar o una meta a alcanzar es fácil, pero resulta mucho más difícil trazar el camino para llegar hasta allí, sobre todo si para conseguirlo es necesario involucrar a varios equipos, cada uno de los cuales puede tener una visión y unas ideas al respecto de cuál puede ser la mejor forma de llegar hasta allí. Y aquí es donde surge el desalineamiento, como ese gran problema al que se enfrentan las empresas que no comparten una única estrategia que ha sido construida de manera colaborativa a través de un modelo como puede ser el que propone OKR.

3. Problemas a la hora de definir las prioridades: quizás una de las mayores dificultades a las que nos enfrentamos cuando tenemos que decidir entre varios caminos que podrían llevarnos a nuestra meta, es decidir cuál de ellos puede hacerlo de una forma más rápida o eficiente. Del mismo modo, cuando no solo tenemos una meta, sino que hay varias que nos gustaría alcanzar, pero no nos queda otro remedio que priorizar una sobre otra, para que no se produzcan interferencias entre ellas. En este punto en Spotify Rhythm, por ejemplo, proponen que no se puede trabajar con diferentes niveles de prioridad sino que es fundamental ordenar por prioridad lo que queremos lograr e ir trabajando ordenadamente al respecto, aunque eso suponga tener que renunciar a algunas cosas que también nos gustaría hacer o lograr de forma inminente.

Sin duda un caso muy interesante el de Spotify al respecto de cómo adaptar las ideas y valores que promueve OKR, para mejorarlo en relación con su situación particular, algo que cada vez veremos más porque siempre este tipo de modelos, sistemas o metodologías deben verse de manera flexible si se quiere que realmente cumplan su función de ayudar a la empresa a progresar.

Así aprovechan en Adevinta los OKR

Adevinta es una empresa digital especializada en la creación y gestión de portales de anuncios clasificados, como son Fotocasa, Infojobs y Milanuncios. Compartimos a continuación un artículo sobre el modelo llamado PEAK Performance que utiliza la empresa inspirado en los OKR.

Queremos seguir transformándonos, ser ágiles con equipos autónomos y personas empoderadas que actúan... ¡para ser los número 1! La receta para conseguirlo es nuestra apuesta por la innovación y el uso de las últimas tecnologías. Además, estamos en plena transformación cultural y uno de los puntos clave es nuestra forma de trabajar: **PEAK Performance. Una manera ágil de trabajar, basada en OKRs y equipos autosuficientes y autoorganizados.** ¿Quieres que te contemos más?

Estamos muy orgullosos de cómo trabajamos para ser los número 1 en todos nuestros marketplaces

Nos transformamos y salimos a ganar. Somos ágiles y contamos con equipos autónomos y personas empoderadas. Por eso, nuestra cultura y forma de trabajar es PEAK Performance, una metodología basada en las mejores prácticas de desarrollo organizativo lean y agile, que busca tanto el desarrollo de los equipos y de los sistemas de trabajo, como la mejora del liderazgo. PEAK nos permite ser una organización de alto rendimiento con equipos autosuficientes y autoorganizados gracias a:

- **Priorizar (P):** tener una visión clara de lo que es más importante respecto a lo que está en un segundo plano, para poder priorizarlo. Nos permite siempre trabajar en aquello que genera valor para nuestros usuarios y clientes
- **Empoderar (E):** a cada uno de nuestros empleados. Y es que, cada persona puede definir cómo quiere conseguir los objetivos y medir los progresos. ¡Pero todo poder conlleva una gran responsabilidad! Si tomamos el control de lo que tenemos que hacer para conseguir los objetivos, debemos estar preparados para asumir también tanto los logros como los fracasos
- **Alinear (A):** remar todos en la misma dirección. Dependemos los unos de los otros. Debemos ir definiendo nuestras prioridades con aquellos equipos con los que trabajemos más de la mano usando nuestra herramienta más potente: el diálogo. ¡Juntos sumamos!
- **Iterar el conocimiento, Knowledge (K):** aprender mientras avanzamos. Nadie hace todo bien a la primera. Nuestra forma de trabajar nos permite ver lo que funciona y mejorar aquello que no ha ido tan bien; además de anticiparnos para conseguir nuestros objetivos

Gemba Walk

Cada lunes los equipos PEAK y miembros del Management Team dialogan en el gemba (palabra japonesa que significa el lugar real o lugar donde ocurren las cosas). Compartiendo conocimiento y desbloqueando todas las barreras que impiden a los equipos alcanzar sus objetivos.

Cultura del feedback y liderazgo cercano

Creemos en la cultura del feedback. Dar y recibir feedback es una herramienta esencial para hacer crecer las organizaciones ágiles de alto rendimiento como la nuestra. Puede parecer difícil, incluso “duro”, porque de alguna manera no estamos entrenados para hacerlo de forma natural, pero debemos aprender a hacerlo. En Adevinta formamos a las personas para fomentar que den y reciban feedback de forma honesta.

Nuestro estilo de liderazgo es transparente y cercano: el mánager es una figura que te acompaña en tu desarrollo. Una persona que te ayuda, te escucha y, sobre todo, te empodera para que llegues hasta donde te propongamos asumiendo nuevos y mayores retos.

Más experiencias de empresas que usan OKR



Jiaona Zhang, líder de producto en **Airbnb**:

“me gusta el modelo OKR porque no pierde de vista el Objetivo. Si estás trabajando en un embudo (o en un problema de crecimiento), las métricas son bastante claras (cuántas personas en cada etapa, etc.). Si trabajas en algo como una nueva línea de productos o algo más ambiguo (riesgo, calidad, etc.), ahí es donde el modelo OKR es más eficiente. Además me parece fundamental lograr la alineación en los Objetivos. Luego, con los Resultados Clave, debes estar seguro de que esas son las palancas adecuadas para lograr el Objetivo.”



Anne Wojcicki, CEO de **23andme**:

“la empresa atravesó una transformación para convertirse hoy en una compañía líder valiéndose de la metodología OKRs. En primer lugar, nos planteamos cómo íbamos a hacer para incursionar con éxito en un área tan compleja como la genómica. Fue ante esta necesidad de respuestas que aparecieron los OKRs. Pero este proceso tuvo altos y bajos. Comenzamos a usar los Objetivos y Resultados Clave pero no nos resultó fácil. En el primer cuatrimestre de aplicación nos demandó mucho tiempo y hasta llegamos a abandonarlos. Pero esto no fue definitivo. Nos dimos cuenta de que los OKRs eran necesarios porque no trabajábamos alineados en la organización, nadie sabía bien qué hacía el otro, faltaba la idea de conjunto, las tareas no se terminaban y estábamos lejos de lograr su propósito. Entonces, volvimos a aplicar la metodología, pero conscientes de que iba a requerir esfuerzo y algunas adaptaciones.”

“Ahora tenemos un buen sistema implantado del que podemos destacar: en las últimas tres semanas del cuatrimestre realizamos la calificación (para saber qué se logró, en qué medida, no para dar un bonus), discutimos el proceso y en la última semana lo damos 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 se ha producido es que ahora todos saben en qué están trabajando los demás, por ejemplo, con qué está Marketing, si Producción avanza en alguna iniciativa y en qué se está investigando.”

Wrike es una empresa que desarrolla un software de productividad y que ha hecho públicos algunos de sus OKR para que podamos verlos como ejemplo de cómo se articula el diseño de los Objetivos a nivel de empresa, equipo y persona:



OKR de empresa 1:

- Objetivo: convertirse en la aplicación de productividad para iOS más descargada.
- Resultado clave: realizar una encuesta para identificar las diez funciones más demandadas y lanzar cinco de estas antes del 15 de diciembre.
- Resultado clave 2: realizar diez pruebas con usuarios para identificar problemas de UX
- Resultado clave 3: demostrar al menos una mejoría del 50 % en la satisfacción con UX (por medio de una encuesta a los clientes)
- Resultado clave 4: conseguir 200 puntuaciones de cinco estrellas antes del 31 de diciembre

OKR de empresa 2:

- Objetivo: aumentar el reconocimiento y la concienciación de marca.
- Resultado clave 1: aumentar la participación en los medios en un 20 %.
- Resultado clave 2: lanzar un programa de referencia de clientes antes del 1 de enero.
- Resultado clave 3: ampliar el alcance y la visibilidad en las redes sociales a dos mercados objetivo nuevos.
- Resultado clave 4: expandir el programa de liderazgo de pensamiento al publicar artículos invitados en cuatro sitios relacionados con el sector con una calificación en Alexa de al menos 30 000

OKR de equipo de marketing:

- Objetivo: aumentar la participación en los medios en un 35 %.
- Resultado clave 1: investigar e identificar los tres sitios de redes sociales más populares entre los dos nuevos públicos objetivos y desarrollar la estrategia de participación antes del 1 de enero.
- Resultado clave 2: participar en seis chats de Twitter con líderes del sector.
- Resultado clave 3: responder a los comentarios de Facebook en menos de tres horas
- Resultado clave 4: aumentar el número de seguidores en Facebook y Twitter en un 20 %.

OKR individual:

- Objetivo: aumentar el número de conexiones de redes sociales en un 25 %.
- Resultado clave 1: aumentar la frecuencia publicación en Twitter a ocho al día y tres al día en Facebook.
- Resultado clave 2: establecer presencia en redes sociales en al menos dos sitios nuevos: LinkedIn y Quora.
- Resultado clave 3: unirse a cinco grupos de LinkedIn que tengan al menos 2500 miembros cada uno y dejar comentarios en las diez conversaciones más populares de cada grupo.
- Resultado clave 4: conseguir 15 seguidores en Quora mediante la publicación de respuestas y una pregunta cada semana.

Como podemos ver en estos ejemplos, muchas empresas no siguen a rajatabla las recomendaciones de que el Objetivo no debe llevar un número y los Resultados Clave, además de poderse medir, deben ser el fruto de un trabajo realizado y no una tarea en sí misma. Así ocurre si vemos por ejemplo los OKR de Intel y de Google, donde encontramos Objetivos que llevan una métrica y Resultados Clave que parecen más bien tareas. Nosotros, en todo caso, consideramos importante que, a la hora de explicar y diseñar los OKR, hagamos lo posible por mantener los criterios teóricos a nivel de definición, pero siempre siendo conscientes de la importancia de la flexibilidad, ya que lo fundamental es que el sistema nos aporte valor, no que seamos muy buenos en la teoría, pero luego no nos resulte de utilidad a la hora de ponerlo en práctica.

10 razones para empezar a usar OKR

Si tras conocer estos interesantes ejemplos de empresas aún te quedan dudas de la conveniencia de utilizar el sistema OKR en tu trabajo, tu equipo y tu empresa, compartimos aquí una serie de ideas sobre por qué consideramos que todos nosotros deberíamos empezar a usar OKR:

2 - Cuando nos proponemos algo, ya sea a nivel personal o profesional, **resulta fundamental medir el progreso** del proceso hasta que llegamos a conseguir lo que nos hemos propuesto. Cuando medimos estamos generando conocimiento para poder ir mejorando el trabajo que realizamos para conseguir nuestros objetivos. De esta forma, en OKR se pone el foco en la definición de Objetivos que se tangibilizan a través de los Resultados Clave, que deben ser verificables de manera que se pueda decir inequívocamente si se ha logrado un objetivo o no, incluso si a través de la asignación de una cifra concreta para los Resultados Clave podemos determinar el porcentaje de consecución de los objetivos que nos hemos propuesto. Así, al igual que las metodologías ágiles como Scrum se basan en el empirismo para lograr el conocimiento necesario para la toma de decisiones, en OKR también esa capacidad resulta fundamental cuando se trata de conseguir nuestros objetivos como profesionales y como empresas.

*“Lo que no se define no se puede medir.
Lo que no se mide, no se puede mejorar.
Lo que no se mejora, se degrada
siempre”*

William Thomson Kelvin.

1 - En OKR se puede empezar en pequeño

, una sola persona o un equipo, para luego ir avanzando hacia lo global, como puede ser el conjunto de una empresa o cualquier tipo de organización. En lo que se refiere a definición y consecución de objetivos esto es una novedad, porque no dependes de que la empresa tenga claros cuáles son sus objetivos para que cualquier profesional pueda definir los suyos propios y poco a poco irlos escalando hacia el resto de la organización. Este concepto de bottom-up resulta muy importante a nivel de motivación, porque está claro que cuando una persona se propone algo por iniciativa propia la posibilidad de conseguirlo es mucho más alta que si le viene impuesto. En lo que se refiere a qué objetivos se pueden proponer y conseguir, se puede empezar por aquellos que menos dependencias tengan del resto de la organización, como pueden ser aquellos relacionados con la productividad personal, el trabajo en equipo o el aprendizaje de nuevas técnicas que introducir en nuestro trabajo. Lo mejor de esto es que, si vamos logrando esos objetivos, el resto de la organización irá siendo consciente de ello y se irá transmitiendo el ejemplo. Al fin y al cabo, la mayoría de la gente quiere mejorar, lo que pasa es que muchas veces no sabe cómo conseguirlo.

“Hay demasiada gente que trabaja demasiado para conseguir muy poco”

Andrew Grove, CEO de Intel y padre de los OKR.

3 - El sistema OKR se inspira en algunas estrategias de productividad personal para asegurar su efectividad.

Por ejemplo, quizás una de las mejores ideas que propone el sistema para ayudarnos a lograr nuestros objetivos es dividirlos en pequeñas partes, de forma que, en lugar de proponernos objetivos a largo plazo, como suele hacerse cuando fijamos objetivos anuales, vamos a ponernos objetivos trimestrales. Con los objetivos trimestrales lo que estamos haciendo es ponernos un horizonte temporal más cercano que nos ayuda a mantener la motivación más alta, a no dormirnos en los laureles y comenzar a ver los resultados en un plazo de tiempo más corto porque, cuando nos ponemos objetivos anuales, al ser un plazo de tiempo tan largo, muchas personas podemos verlo demasiado lejano, lo cual no ayuda de cara a querer ponerse a trabajar en ello de inmediato, por esa fatídica tendencia que tenemos las personas a posponer aquello que es importante pero no urgente.

4 - OKR nos ayuda a superarnos a nosotros mismos y a llevar a nuestra

organización hasta límites insospechados, porque frente a otros modelos de definición de objetivos, donde estos se proponen en base a aquellas aspiraciones que se consideran alcanzables, en este sistema se propone ir un poco más allá. Lo que OKR plantea es que los objetivos sean significativos y aspiracionales, hasta el punto de que nos demos por satisfechos si alcanzamos un porcentaje de consecución de un objetivo por debajo del 100%, porque de hecho se contempla que si llegamos al 100% de consecución es que no habíamos sido suficientemente ambiciosos a la hora de definir esos objetivos. Probablemente es por esto que las dos empresas que más provecho le han sacado hasta el momento a OKR hayan sido por un lado Intel, con esa gran capacidad de crecimiento en la producción de microprocesadores representada por la ley de Moore, y por otro lado el caso de Google, cuyo afán por el crecimiento exponencial está muy bien representado por esta frase de uno de sus fundadores:

“En Google no nos contentamos con mejoras modestas. Una mejora del 1000% requiere reconsiderar los problemas, explorar lo que es técnicamente posible y divertirse durante el proceso”

Larry Page, CEO de Google.

7 - Otra de las grandes aportaciones del sistema OKR al mundo de la gestión de objetivos profesionales y en la empresa es introducir **CFR**, que nos ayuda a contar con el apoyo necesario para afrontar las dificultades que se presentan cuando nos hemos puesto objetivos suficientemente ambiciosos. Las Conversaciones nos ayudarán a contar con el apoyo emocional y la aprobación de nuestro equipo y líderes en relación con lo que queremos lograr. El Feedback nos aportará los consejos necesarios para ir orientando mejor nuestro trabajo en la realización de esos objetivos. Y el reconocimiento será un extra de motivación necesaria para seguir en ese camino, ponernos nuevos objetivos y continuar en el proceso de mejora continua que nos propone este sistema.

5 - El poder del 80%, más que algo que venga definido

por el propio sistema OKR, es una consecuencia del punto anterior. Si te propones objetivos tan ambiciosos que no sea necesario llegar al 100% de su consecución, sino que esté bien con lograr por ejemplo un 80%, entonces lo que ocurre es que esa sensación de deber cumplido, de haberte esforzado mucho pero saber que siempre se puede llegar un poco más allá, puede resultar muy motivante y reconfortante. Quizás incluso tenga algo que ver con la regla de Pareto por coincidir en cuanto al porcentaje, pero lo que está claro es que esa manera de ver cómo funciona el mundo puede ayudarte mucho a avanzar. Te pones el listón alto, lo das todo para conseguirlo, pero sabes que aunque no llegues a lo más alto, la mejora habrá sido importante y si haces esto de manera recurrente el resto de tu vida entonces sí que estarás logrando resultados increíbles. Pensemos por ejemplo cómo hace un deportista, que aunque se esfuerce mucho para lograr los mejores resultados, siempre sabe que no puede llegar al límite para no tener problemas de salud o lesiones, pero llegando siempre a ese 80% de esfuerzo sigue mejorando porque se va volviendo acumulativo.

6 - El poder del interés compuesto está

relacionado con el punto anterior en lo que se refiere a lograr de manera recurrente pequeñas mejoras que cuando se van sumando se acaban convirtiendo en algo mucho más grande. Si lo comparamos por ejemplo con la inversión en bolsa, está comprobado cómo la mayoría de los inversores buscan obtener grandes rentabilidades en el corto plazo; por alguna razón nuestro cerebro funciona así, pero lo que suele ocurrir es que la mayoría de la gente que invierte en bolsa acaba perdiendo el dinero porque no tiene la paciencia necesaria para ver que cómo realmente se gana dinero en bolsa es en el largo plazo. Los estudios estadísticos que se han hecho a este respecto lo verifican y si esto lo aplicamos a muchos otros aspectos de la vida funciona de la misma forma. Por lo tanto, un sistema como OKR que nos invita a ponernos Objetivos cada tres meses y trabajar para conseguirlos a través de los Resultados Clave, aprovecha todo el potencial del interés compuesto para ayudarnos a mejorar de manera exponencial.

“El interés compuesto es la fuerza más poderosa del Universo”

Albert Einstein.

8 - El Foco es uno de los denominados Superpoderes en OKR y nos anima a concentrarnos y comprometernos con las prioridades.

Esas prioridades que hemos definido precisamente en nuestros OKR y que representan aquello en lo que debemos realmente enfocarnos, porque lo hemos decidido tras un periodo de reflexión y por lo tanto no es fruto de la improvisación que suele existir en la estrategia de muchas empresas. Cuando alguien tiene claro lo que quiere hacer y por qué lo hace, puede concentrarse en ello como un rayo láser se concentra en el objetivo al que quiere impactar, frente al otro modelo que es más habitual en el que actuamos como un foco, que ilumina a muchas cosas pero realmente no llega a producir un cambio en ninguna de ellas. Un láser y un foco son ambas manifestaciones de la luz, pero esa capacidad que tiene el láser de concentrarse en un solo punto, es lo que lo hace tan potente. Del mismo modo nosotros cuando sabemos lo que tenemos que hacer y por qué lo hacemos podremos ver que amplificamos enormemente el impacto de nuestras acciones.

9 - Aunque, como hemos visto antes en OKR, no se requiere que sea la organización la que proponga el uso de este sistema sino que puede surgir de los propios trabajadores, lo cierto es que si se ve apoyado por el liderazgo de la organización y cultura de empresa moderna que fomente la colaboración y la transparencia, los resultados pueden ser impresionantes. Lo mejor es que este sistema llega a nosotros en un momento en el que muchas de las grandes empresas han empezado a ser conscientes de la necesidad de transformación digital y cultura, por lo tanto existe esa predisposición al cambio que promueven por ejemplo las Metodologías Ágiles como Scrum. A esto podemos sumar que OKR se convierte en una guía de trabajo para los líderes de la organización, que ahora no tienen que improvisar a la hora de definir y hacer seguimiento de la organización, sino que cuentan con un modelo probado y adaptable a las necesidades de cada empresa.

10 - OKR es una buena excusa para buscar el propósito de la empresa, porque aquellos que llevan toda la vida haciendo tornillos o galletas puede que hayan llegado hasta aquí sin grandes sobresaltos en su camino, pero todo apunta a que en el futuro los cambios van a ser tan grandes que nadie puede dar por asegurado su continuidad en el mercado. Es el momento de que las empresas busquen su propósito o al menos que introduzcan modelos de trabajo que les ayuden a mejorar, con el objetivo de encontrar esa misión tan necesaria que les llevará a conocer mejor las necesidades de sus clientes y trabajar para resolverlas.

Cómo lograr el alineamiento en una organización gracias a OKR

Lograr el alineamiento o alineación es una de las consecuencias más interesantes que una organización puede obtener de la utilización de OKR. Al igual que ocurre con la **visibilidad**, no es algo que hagamos directamente, sino que es el resultado de otra acción anterior. En el caso de la visibilidad se logra gracias a la **transparencia** y en el del **alineamiento** se consigue por medio de la coordinación, aunque claramente la transparencia también va a ayudar mucho a este respecto.

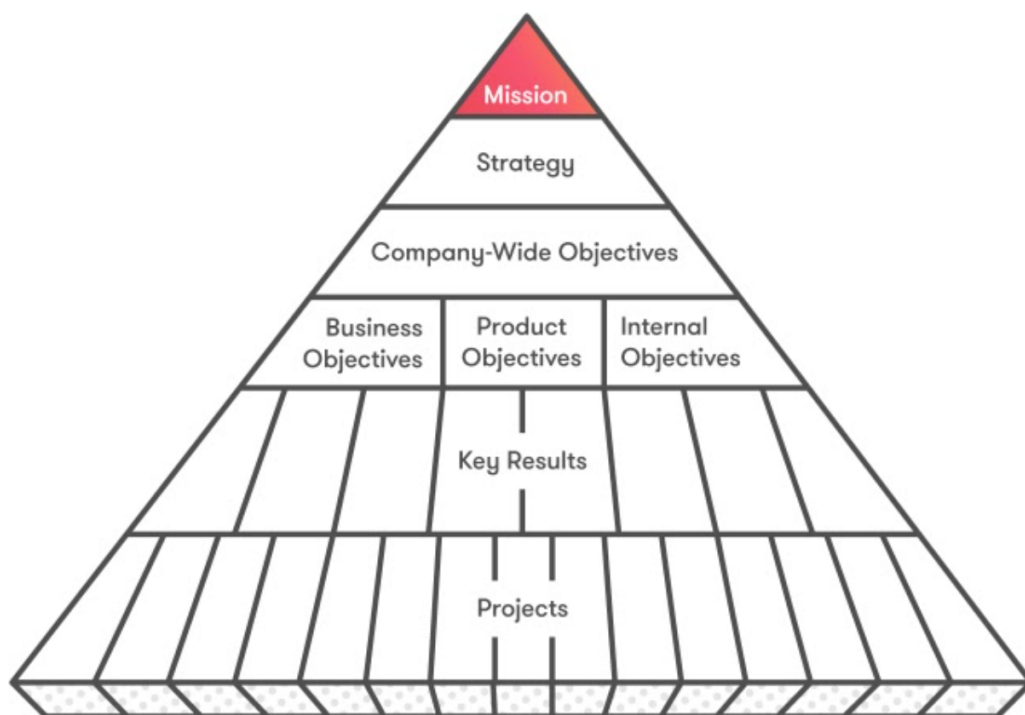
“Cualquier decisión que tomemos tiene que encajar con nuestra visión. Si hay que escoger entre nuestros clientes y un objetivo de empresa, siempre nos decantamos por el cliente. Cuando un objetivo parece no estar en línea con nuestro mantra, lo revisamos con mayor atención. Antes de seguir adelante, nos aseguramos de que pueda alinearse con nuestra estrella guía”.

Mike Lee, fundador de MyFitnessPal

El alineamiento en una organización gracias a OKR se produce de dos formas:

- ➔ En primer lugar, cuando logramos que todos los miembros de la organización se alineen con la estrategia, es decir, que todos los objetivos de la organización vayan encaminados a lograr el propósito de la misma.
- ➔ Por otro lado, se consigue cuando los objetivos de todos los equipos y miembros de la organización se alinean entre sí para trabajar de manera coordinada y sobre todo para no trabajar unos en contra de otros, algo que por desgracia ocurre demasiadas veces en las organizaciones, precisamente por la falta de alineamiento.

Este último aspecto, de los problemas que ocurren en las organizaciones por falta de alineamiento, es precisamente por lo que muchas empresas deciden empezar a usar OKR, porque se han dado cuenta de que en un mundo tan competitivo como el que vivimos, si las personas y los equipos no trabajan de manera coordinada, es imposible competir. Especialmente en sectores donde los modelos de negocio están muy desarrollados y cada vez es más necesario innovar, la capacidad de alinear la estrategia y que esta vaya encaminada a lograr el propósito es lo que puede marcar la diferencia.



En la empresa de software **Asana** lo tienen muy claro, y la forma de conseguirlo es combinando dos ideas como son la “pirámide de la claridad” y los OKR para que toda la organización esté alineada con el propósito de alto nivel y los resultados concretos que esperan que produzca su trabajo. La pirámide de claridad muestra cómo sus aspiraciones a largo plazo se construyen sobre los objetivos a corto plazo. Regularmente recurren a la pirámide de la claridad para ayudarse a permanecer en la misma página, generar confianza en su estrategia y ejecución, y ayudar a las personas a tomar decisiones que estén en línea con el panorama general.

“Estaba convencido de que los OKR podían convertirse en nuestra lengua franca, una forma de conectar con los objetivos de cada uno, pero eso tendría que esperar. Si no había un alineamiento cultural, incluso la mejor estrategia operacional del mundo fracasaría”.

Andrew Cole, CHRO de Lumeris

Por lo tanto ya tenemos las claves que necesitamos para que la aplicación de OKR nos ayude a lograr el alineamiento en nuestra organización:

1. Usamos OKR, tanto el diseño de objetivos como su seguimiento a través de los CFR, para lograr que toda la organización conozca cuál es el propósito de la misma, su misión, su visión y sus valores. De esta forma, hablando mucho de ello y explicándolo con claridad, las personas se sentirán más motivadas con esa estrategia y en general con los objetivos de la organización. Al final tenemos que entender que las organizaciones están formadas por personas y a todos nos gusta que se nos preste atención, que se nos escuche, que se cuente con nosotros. Esa visibilidad sobre la estrategia que los líderes pueden transmitirnos a través del CFR resultará fundamental para lograr el alineamiento.
2. Usamos OKR para alinear entre sí los objetivos de los equipos y las personas, lo cual a su vez debe ir alineado con los objetivos de la organización. Para ello, nos resultará de utilidad el que todos los objetivos sean públicos de forma que unos y otros pueden ver si sus objetivos están alineados entre sí. Y por otro lado habrá que realizar un trabajo proactivo, sobre todo en la fase de diseño de objetivos de los equipos, para asegurarnos de que existe ese alineamiento, que ninguno se pone objetivos que pueden estar en contra o perjudicar a los de otro equipo. También será necesario, sobre todo en empresas de mediano y gran tamaño, que haya personas que realicen esa labor de manera proactiva, revisando todos los OKR, intentando encontrar sinergias o contradicciones entre ellos y hablando con los equipos para lograr que realmente exista esa coordinación entre ellos. Esto es una labor que puede hacer perfectamente el **OKR Champion** por su conocimiento de la metodología y por la disponibilidad para trabajar en ella ayudando a los equipos y las personas a aplicarla.

Cómo usar OKR para vencer la resistencia al cambio

Son muchas las razones por las que las personas ofrecemos resistencia al cambio y algunas de esas razones incluso son positivas, de hecho la prudencia tiene su lado bueno, ya que ha permitido al hombre sobrevivir frente a muchas amenazas externas. Sin embargo, el exceso de prudencia puede llevar al inmovilismo, lo cual no habría permitido a la humanidad llegar el estado de avance actual, que sin duda tiene muchos aspectos positivos en ámbitos como la salud, la educación, los derechos humanos, y la igualdad.

Un buen enfoque para asegurarnos de que la prudencia juegue a nuestro favor es desarrollar una actitud analítica frente al cambio, como proponía el **filósofo Epicteto**:

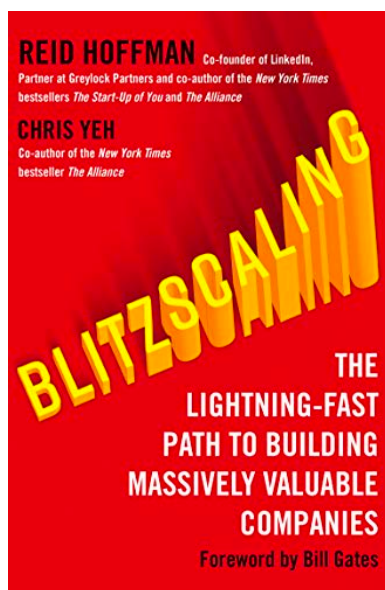
“En todo asunto, antes de emprenderlo, mira bien lo que lo precede y lo que le sigue, y sólo después de tal examen, empréndelo. Si no observas esta conducta, tendrás en principio placer en lo que hagas, pues no tendrás en cuenta lo que sigue, pero al final, cuando aparezcan las dificultades, estarás lleno de confusión”.

Pero una vez analizado lo que precede y lo que sigue a toda acción, no emprenderla puede ser un grave error, a no ser que en ese proceso de análisis hayamos encontrado algún problema grave, que precisamente es para lo cual hemos realizado esta reflexión.

Lo que ocurre es que cuando hablamos de empresas, el nivel de competencia ha llegado a ser tan alto que muchas veces la única forma de seguir siendo competitivo implica cambiar, aunque funcione lo que estás haciendo, pero simplemente por el hecho de diferenciarse de la competencia.

Si funciona no lo toques

La idea «si funciona no lo toques» es uno de los grandes limitadores de la innovación porque, como acabamos de comentar, en un mercado de alta competencia el problema es que otra empresa puede estar haciendo en este preciso momento algo que incluso funcione mejor, resulte más atractivo, sea más barato o por cualquier razón atraiga más a los clientes. De ahí que se hayan desarrollado modelos de gestión empresarial, como es **Blitzscaling**, que propone la necesidad de asumir grandes riesgos si queremos obtener grandes recompensas, y que en muchas ocasiones vale la pena ir en contra de la lógica si se quiere lograr el éxito, como representa perfectamente la famosa frase de Reid Hoffman «si no te avergüenza la primera versión de tu producto es que lo has lanzado demasiado tarde».



El propio Reid Hoffman propone a través del libro *Blitzscaling* 9 reglas que las empresas deberían seguir si quieren lograr el éxito en su estrategia de crecimiento.

1. Acepta el caos, lo cual supone enfrentarnos a la incertidumbre y asumir riesgos, para lo cual es necesario tener planes alternativos, por si las cosas salen mal, y tener la capacidad de corregir los errores, pero no asumir el riesgo puede ser peor.
2. Contrata rápido, pensando en las necesidades actuales, no en las futuras. En cada etapa de crecimiento de la empresa se necesitan los gestores adecuados, no necesariamente alguien que tenga mucha experiencia en una etapa posterior.
3. Tolera la mala gestión, porque la desorganización y el caos forman parte del proceso de crecimiento. Aunque sí que es necesario asegurarnos que toda la compañía tiene el foco puesto en el trabajo que tiene que realizar.
4. Lanza el producto aunque te avergüence, porque es mejor salir al mercado rápidamente con un producto menos que perfecto que tomarse mucho tiempo para perfeccionar el producto, ya que la velocidad lo es todo. Una vez lanzado el producto al mercado podremos lograr un feedback valioso del mercado que se pueden utilizar para mejorar.
5. No puedes resolver todos los problemas, tenemos que saber diferenciar entre los que pueden hundir la empresa y los que no lo harán. Los primeros hay que resolverlos, pero los segundos se pueden dejar de lado, ya que no contamos con el tiempo ni la energía para hacer que todo funcione correctamente.
6. Haz cosas que no escalen, es mejor elegir la velocidad sobre la eficiencia, lo cual requiere en ocasiones hacer cosas que permitan llegar al mercado más rápido, en lugar de hacer lo que podría considerarse más eficiente y sostenible a largo plazo.
7. Ignora a los clientes, porque en las fases iniciales el crecimiento puede impedir brindar un servicio de atención al cliente adecuado. Ya tendremos tiempo más adelante de mejorar en este aspecto que resulta tan importante a largo plazo.
8. Consigue mucha financiación, ya que la necesidad de escalar a lo grande requerirá de los fondos necesarios para hacer frente a los imprevistos que surjan durante el proceso.
9. Crea una cultura de empresa fuerte, porque una cultura débil puede hacer que la compañía se desmorone en cualquier momento. Por ejemplo la cultura de Facebook promovida por de Mark Zuckerberg al respecto de no tener miedo a probar cosas nuevas es “muévete rápido y rompe cosas”.

Por lo tanto, como acabamos de ver, podemos ir pensando en sustituir la idea «si funciona no lo toques» por «cámbialo aunque funcione»

La dosis hace el veneno

Tal y como dijo el alquimista, médico y astrólogo suizo Paracelso en el siglo XVI, es la dosis en la que tomamos determinada sustancia lo que la vuelve tóxica, ya que muchas sustancias pueden actuar a la vez como una medicina y como un veneno, dependiendo de la cantidad que tomemos de ella.

En lo que a innovación se refiere, también tenemos que tener en cuenta este principio, ya que para muchas empresas, sobre todo las que están asentadas, aplicar las ideas que propone Blitzscaling puede resultar demasiado agresivo y hay que ser cuidadosos para no causar un trauma, porque podría ocurrir que el remedio sea peor que la enfermedad.

Entonces para evitar la parálisis que puede provocar la resistencia al cambio debida a un exceso de prudencia, debido al miedo a los riesgos que conllevan el cambio, lo que podemos hacer, recurriendo de nuevo a la toxicología, es aprovechar el fenómeno de la **Hormesis**, que expone que pequeñas exposiciones al agente tóxico o a una situación de estrés, pueden resultar positivas y permiten que el organismo se vaya fortaleciendo para resistir mejor los cambios que se vayan produciendo en el entorno en el futuro.

El concepto de Hormesis coincide con el de Antifragilidad, que se está volviendo muy popular gracias al escritor Nassim Taleb, que explica fenómenos cómo el que ocurre cuando los músculos se fortalecen al ser sometidos a estrés en el entrenamiento o cuando el sistema inmune se enfrenta a pequeños ataques de patógenos ante los cuales puede generar anticuerpos.

Por lo tanto, la recomendación en este punto debe ser buscar un equilibrio a la hora de introducir la innovación, entre el inmovilismo que impera en la mayoría de organizaciones y el modelo extremo propuesto por Blitzscaling, podemos encontrar un punto medio si nos aprovechamos de la Hormesis, para ir introduciendo poco a poco pequeños cambios que acumulados puedan producir grandes resultados.

Conoce a tu enemigo

Antes de iniciar un proceso de cambio para innovar, es bueno tener claras las razones por las que se produce esta resistencia al cambio, para saber reconocerlas en cada caso y tener la valentía de afrontarlas, conscientes de que, en muchos casos, se deben a sesgos o prejuicios que tenemos las personas, en la mayoría de los casos debidos al miedo, pero que no deben convertirse en la razón para interrumpir o frenar el proceso de transformación.

Conocer algunos de los sesgos cognitivos que provocan la resistencia al cambio puede ayudarnos a entender por qué ocurren las cosas y actuar en consecuencia, para eliminar esas resistencias o al menos reducirlas:

- 1. Aversión a la pérdida:** se ha comprobado que a la gente le produce más sufrimiento perder algo que ya tiene, que la alegría que le provoca ganar algo nuevo. Incluso la gente sufre cuando no consigue cosas que daba por hecho que iba a lograr o cuando no tiene aquello que considera que debería tener. Romper con esta dinámica es necesario para progresar y lo que tenemos que hacer es poner el foco en todo lo bueno que podemos conseguir si salimos de esa parálisis que no nos deja avanzar.
- 2. Coste hundido:** del mismo modo que en el caso anterior, mucha gente no toma determinadas decisiones porque le cuesta desprenderse del lastre que suponen las decisiones que ha tomado a lo largo de su vida, sobre todo cuando esas decisiones han supuesto una inversión importante de recursos, tiempo, dinero, ... Pero tenemos que entender que muchas veces lo mejor es pasar página y no seguir cavando en el agujero en el que nos estamos hundiendo. Para ello será necesario dar un salto de fe, pero con la claridad de saber que no cambiar solo nos produce sufrimiento.
- 3. Reactancia:** se trata de una reacción emocional en contradicción directa a determinadas iniciativas que pueden amenazar ciertas libertades en la conducta. Esto puede provocar que una persona adopte o endurezca un punto de vista o actitud contraria a la intencionada, lo cual resultará muy perjudicial de cara a contar con esa persona como aliado para el proceso de cambio. Por lo tanto tenemos que ser muy cuidadosos a la hora de transmitir lo que implica ese cambio y también las posibles situaciones que se pueden producir en el caso de no realizarlo.
- 4. Sesgo optimista y pesimista:** el enfoque que tiene la gente hacia la vida en general puede condicionar mucho las decisiones y estrategias que vamos a desarrollar, tanto en la vida privada como a nivel empresarial. Y aunque aquí no se trate de hacer un alegato a favor de la psicología positiva, sí que es cierto que se puede cumplir lo que dice el budismo de que «te conviertes en lo que piensas», por lo tanto ser conscientes del «estado de ánimo» con el que estamos afrontando los cambios resulta muy importante a la hora de lograr el éxito con esos cambios.
- 5. Sobre-reacción a incentivos y desincentivos:** en general tendemos a reaccionar de manera exagerada tanto a los incentivos que nos harán propensos a querer cada vez más, incluso si es dañino o arriesgado y a los desincentivos si no son bien pensados y planeados pueden crear dinámicas negativas como la corrupción o llevarnos a situaciones peligrosas
- 6. El efecto Dunning-Kruger:** es quizás uno de los más peligrosos cuando queremos contar con la gente para producir un cambio dentro de una organización y es que a veces ocurre que los incompetentes tienden a sobreestimar su habilidad, mientras que los competentes tienden a subestimar su habilidad, en relación con la de otros. De esta forma los incompetentes suelen ser los que más ruido hacen o los que se oponen de manera más beligerante contra los cambios.

“El problema de la humanidad es que los estúpidos están seguros de todo y los inteligentes están llenos de dudas.”
Bertrand Russell

El cambio necesario

Aunque suene a eslogan de campaña electoral, lo cierto es que si aceptamos la idea del «Panta Rei» promovida por el filósofo griego Heráclito, que expone que «el cambio es la única constante», intentar oponerse al cambio, a través de las resistencias y sesgos que acabamos de exponer, es inútil y sólo va a provocar un perjuicio para nosotros y para nuestra organización.

Poner al cliente en el centro, basar la organización en el talento, compartir conocimiento, colaborar con otras organizaciones y construir comunidad se han mostrado como dinámicas muy provechosas para realizar el cambio cultural de las organizaciones, pero también pueden serlo algunas metodologías como Agile y OKR, que llevan implícitos el desarrollo de una serie de valores y dinámicas que resultan de gran utilidad para que se produzca ese cambio.

Por ejemplo, en lo que se refiere a usar **OKR** como palanca para producir el cambio, podemos dejar de pensar en modo

KPI (lo mido todo y me quedo satisfecho cuando veo que estoy mejorando en cada indicador) para pasar a decidir qué es lo importante para mí en cada momento y genero unas dinámicas que me permiten saber que, además de mejorar, estoy evolucionando. Por poner un símil relacionado con la formación, no se trata de saber más, sino de saber aquellas cosas que más utilidad me pueden ofrecer en un momento determinado.

Pocos objetivos, y en el corto plazo, es la forma en la que OKR aprovecha la Hormesis para meternos en un proceso de mejora continua, sin correr el riesgo de que los grandes cambios puedan producir traumas que realmente perjudiquen a las personas y a la organización. Y haciendo otro símil con el tema del deporte, se trata de que el entrenamiento nos ayude a fortalecernos, no de que acabe provocándonos una lesión. Por lo tanto, tenemos una buena oportunidad por delante a la hora de usar OKR y CFR en estos procesos de cambio, así que ¡vamos a aprovecharlo!

Las Rocas de EOS

EOS es una metodología de gestión empresarial que está empezando a ganar adeptos en el mundo de las startups y que por sus características podría poco a poco ir calando también a otro tipo de empresas, como ha ocurrido anteriormente con otras metodologías como **Lean Startup** y **ExO**.

Al denominarse Sistema Operativo Empresarial podemos entender que se trata de una herramienta que está pensada para ayudarnos a hacer funcionar nuestra empresa a través de determinados procedimientos de una forma bastante estructurada, algo que se echa en falta en otras metodologías.

Esto puede ser una de las ventajas principales de EOS, que deja muy claro qué hay que hacer, cuándo hay que hacerlo y cómo hay que hacerlo a la hora de gestionar una empresa.

Para ello se basa en una serie de pilares en los que coincide con otras metodologías:

- ➔ La necesidad de partir de una visión.
- ➔ La importancia de empoderar a las personas dentro de la organización.
- ➔ La necesidad de tomar decisiones en base a datos y no en opiniones.
- ➔ La idea de ver los problemas como oportunidades.
- ➔ La necesidad de sistematizar las operaciones para lograr escalar el negocio.

Uno de los puntos fuertes de esta metodología se centra en definir muy bien cuáles son las reuniones que deben realizarse en la compañía a lo largo del tiempo a la hora de diseñar la estrategia, gestionarla y evaluarla.

De alguna forma coincide en cuanto a la relevancia que tienen las reuniones en la metodología con Scrum, donde se definen muy bien las reuniones que hay que realizar antes, durante y al finalizar los sprints. En el caso de EOS se habla de reuniones como el Focus Day, los 2 días para crear la visión, el ritmo trimestral de seguimiento del trabajo y las reuniones de planificación anual.

En lo que se refiere a la definición de la estrategia o la gestión de Objetivos, la metodología EOS coincide bastante con OKR; de hecho, podríamos decir que hereda directamente la mayoría de las recomendaciones, especialmente en lo que se refiere a la definición de los objetivos, aunque quizás no tanto en lo relativo a los Resultados Clave.

En EOS se llama Rocas a los Objetivos y se explica la importancia de poner primero lo importante utilizando el símil empleado por Stephen R. Covey en el libro «Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas» al respecto de la necesidad de poner primero las rocas grandes y luego ir poniendo poco a poco las más pequeñas, para lograr priorizar y conseguir nuestros objetivos.

Así explica **Jörg Lahmann**, consultor EOS, cómo usar las Rocas para definir las prioridades dentro de una empresa:

Hacer las cosas adecuadas en el momento adecuado, la priorización de proyectos y tareas es uno de los grandes retos para cada empresa. Definir las prioridades correctas y correctamente. Según The Harris Poll el 30% de los empleados no sabe cuáles son las prioridades de la empresa. Y aun peor, al 50% de los empleados les da igual. El impacto negativo en las empresas es enorme por la consecuente falta de motivación, orientación y alineación de las personas que forman la empresa. Saber definir bien las prioridades y conseguirlas es uno de los pilares de la gestión de la empresa. Es cuando se decide donde la empresa invierte tiempo, es decir dinero, y por lo cual debe acertar al máximo posible con las prioridades. Por el otro lado, si no se mantiene lo definido y se lo cambia poco después el equipo directivo manda un mensaje a todos los empleados: no hay claridad sobre lo que es importante, la empresa no sabe adónde va. Cuando se define el qué hacer, las Rocas, hay que definir con ello también siempre la fecha de finalización. Para crear rutina y metodología es mejor trabajar siempre con la misma ventana de tiempo y ajustar las prioridades. De lo contrario al crear prioridades con diferentes fechas de finalización se crea caos incontrolable. Las Rocas se definen por 90 días. Las Rocas las define cada miembro del equipo directivo para sí mismo y no es el Jefe que lo determine o mande a hacer. Es positivo que haya discusión alrededor de las rocas adecuadas pero es cada persona que ha de definir y asumir sus propias responsabilidades. Solo de esta forma se crea responsabilidad y compromiso en la empresa.

Si quieres aprender más sobre esta metodología y conocer un caso real de una empresa española que la está poniendo en práctica, te recomendamos el programa “**#Ready4Growth 5** – EOS: Una metodología para escalar”, con Wences Garcia y Yaye Cáceres, de Marketgoo.

5

Poniendo en práctica **OKR**

5

Poniendo en práctica OKR

Ha llegado la hora de empezar a usar OKR y sacarle el máximo provecho a este sistema que nos ayuda a definir mejor nuestros objetivos y nos ofrece una guía práctica sobre cómo conseguirlos.

A continuación vamos a compartir una serie de consejos que nos ayudarán a desplegar con éxito la implantación de los OKR en nuestros proyectos o empresas.

Menos objetivos, pero mejores

Lo que suele ocurrir en las épocas del año tras las vacaciones es que nos encanta ponernos objetivos y comenzamos a trabajar con mucha ilusión en los Objetivos que queremos conseguir, pero poco a poco vamos perdiendo energía y nos olvidamos de la ilusión con la que empezamos, por lo que dejamos de hacer aquellas cosas que nos ayudan a conseguir los Objetivos que nos habíamos propuesto.

Hay un libro llamado **Esencialismo**, que está lleno de buenas ideas para ayudarnos a conseguir nuestros Objetivos; la primera de las propuestas que nos hace es ponernos pocos Objetivos, solo aquellos que son esenciales.

“Más de dos objetivos es ningún objetivo”

Otra de las ideas fundamentales que transmite el libro es que la mejor forma de lograr un Objetivo es estableciendo una serie de rutinas que te ayuden a conseguirlo.

Por ejemplo, si tu Objetivo es empezar a hacer deporte con el nuevo curso, deberías establecer un horario determinado para esas sesiones deportivas, anotarlo en la agenda y comprometerte a cumplirlo, al igual que haces con tus compromisos profesionales.

Si, además, pones ese momento para hacer deporte al principio del día, te estarás asegurando de que la vorágine del día a día no te impida hacer lo que realmente importa, porque estás convencido de que la salud es muy importante para resultar productivo en tu trabajo y por lo tanto eres consciente de que hacer deporte no solo te va a ayudar en lo personal sino también en lo profesional.

En lo que se refiere a ponernos pocos Objetivos, el libro **Esencialismo** coincide con el libro **Mide lo que importa**, de John Doerr, cuyo argumento principal a este respecto de la productividad es que debemos ponernos únicamente Objetivos que podamos verificar a través de la medición de los Resultados Clave ya que, si no podemos medirlo, no podremos saber si está mejorando y, como consecuencia de ello, iremos perdiendo ilusión al respecto.

Como sabéis, el libro **“Mide lo que importa”** promueve la aplicación del sistema OKR para ayudar a las empresas y a las personas a lograr sus Objetivos.

Para conseguirlo, lo que hace es proponernos una serie de buenas prácticas al respecto de cómo diseñar esos Objetivos y lo que tenemos que hacer para lograrlos. De esta forma, tenemos que ver OKR como una herramienta que nos ayuda a conseguir nuestros Objetivos, pero no como una nueva forma de gestionar nuestra empresa. Por lo tanto sería un error intentar adecuar la estrategia de nuestra empresa a las directrices que nos marca OKR y es por esto por lo que a mucha gente le cuesta ver la utilidad que le ofrece esta metodología.

Por lo tanto, OKR nos propone una serie de buenas prácticas en cuanto a la forma de definir los Objetivos y lo que tenemos que hacer para lograrlos, pero no nos dice cómo tenemos que gestionar nuestra empresa o cómo tenemos que trabajar nosotros a nivel profesional.

Intentar que todo lo que queramos hacer en nuestra empresa o en nuestro trabajo encaje con las ideas que propone OKR es un error; resulta mucho mejor si, una vez que hemos entendido cómo funciona este sistema, elegimos unos pocos Objetivos en los que sí podemos aplicarlo antes que intentar aplicarlo en general.

De esta forma, la relación entre el **Esencialismo** y OKR la encontramos en la recomendación de enfocarnos en unos pocos Objetivos, en aquellos que sean más tangibles y medibles, y establecer una rutina de trabajo que nos ayude a conseguirlos. Si lo hacemos así, entonces veremos cómo los resultados comienzan a llegar y esto nos animará a seguir trabajando para mejorar. Eso sí, teniendo en cuenta la relación de los OKR y el **Esencialismo** con el tema de la productividad, tenemos que ser conscientes de que el éxito se encuentra en la mejora continua (Kaizen), ya que el hecho de haber logrado un Objetivo no quiere decir que nos podamos olvidar de seguir trabajando en aquello que nos ha permitido lograrlo.

“Nadie vuelve a encontrar sus progresos donde los había abandonado”.

Por ejemplo, si nuestro Objetivo en la empresa ha sido mejorar la valoración que hacen nuestros clientes de la atención que les prestamos, cuando hayamos logrado el porcentaje de mejora que nos habíamos propuesto, no podemos dejar de hacer aquellas cosas que nos han ayudado a lograrlo, porque entonces poco a poco se irá deteriorando la situación, por la propia naturaleza de cómo funcionan las cosas, y volveremos al punto de partida.

A la gente le encanta ponerse objetivos pero le cuesta muchísimo lograrlos

A la gente le encanta ponerse objetivos, al menos en determinados momentos del año, como suele ser en el comienzo de curso y del año. Pero muy poca gente es capaz de conseguir sus objetivos y una de las razones es que cuando se ponen esos objetivos no lo hacen de manera correcta. Por ejemplo, cometemos un error cuando nos ponemos demasiados objetivos al mismo tiempo, cuando nos ponemos objetivos en el largo plazo o cuando nos ponemos objetivos en ámbitos en los que no contamos con la motivación necesaria que nos ayude a conseguirlos.

Imagina el caso de un profesional que, como objetivo, se propone mejorar su remuneración; esto es un error, ya que no debemos proponernos un objetivo que no dependa directamente de nosotros, sino que debemos ponernos objetivos que sí estén bajo nuestro control y nos ayuden a lograr esa meta.

En este caso, la manera correcta de hacerlo es detectar qué acciones pueden ayudarle a mejorar su remuneración, como por ejemplo acceder a algún tipo de incentivo económico relacionado con su rendimiento o realizar algún tipo de formación que le permita lograr un ascenso dentro de su empresa.

Eso sí que son objetivos que están bajo su control y que, sobre todo, son muy concretos, lo cual es una de las características que nos sugiere el sistema de fijación, seguimiento y consecución de objetivos OKR.

OKR está pensado para que las empresas mejoren en sus negocios y está siendo utilizado por muchas empresas que han comprobado cómo les ayuda a mejorar porque les introduce en un proceso de mejora continua, en el que toda la organización se siente involucrada. Y es precisamente esa involucración de toda la organización la que se consigue cuando se permite que las personas se pongan sus propios objetivos de mejora, para que luego estos se puedan ir aglutinando en equipos de trabajo y posteriormente en toda la empresa.

Por el significado de las siglas OKR (Objectives and Key Results) se nos invita no solo a fijarnos Objetivos, sino también la manera de saber si los logramos a través de los Resultados Clave, que es la forma en la que medimos aquellas acciones que vamos a llevar a cabo para lograr nuestros objetivos.

Por ejemplo, cuando nuestro objetivo como empresa es mejorar nuestra reputación entre nuestros clientes, lo primero que tendremos que hacer es conocer cuál es su percepción actual al respecto, por ejemplo por medio de la realización de una encuesta.

Posteriormente tendremos que saber cómo los clientes piensan que podríamos mejorar el servicio que les prestamos, y para ello podemos hacer entrevistas o focus groups.

Luego llegará el momento de introducir en nuestra actividad las mejoras que hayamos decidido, medibles a través de los resultados clave, que nos permitirán verificar que realmente se han conseguido.

Por ejemplo, podemos proponernos mejorar nuestra reputación en un punto sobre 10. Si ahora mismo la valoración de nuestros clientes es 6 sobre 10, podríamos ponernos el Resultado Clave en el corto plazo, en concreto en 3 meses, de llegar a una valoración de 7.

Además, el sistema OKR se ve reforzado por una serie de propuestas que está comprobado que ofrecen una ayuda importante de cara a conseguir nuestros objetivos: nos sugiere que nos pongamos objetivos muy ambiciosos, de manera que, en el ejemplo anterior, en lugar de proponernos mejorar un punto sobre 10, lo ideal sería tratar de mejorar nuestra reputación en 3 o 4 puntos sobre 10. Así, ese nivel de exigencia nos ayudará a ir un poco más lejos de nuestras expectativas iniciales y, probablemente, a conseguir mejorar en 2 o incluso 3 puntos en lugar del punto inicialmente deseado.

Por otro lado, OKR nos dice que los objetivos deben ser públicos, de forma que la transparencia nos ayudará a esforzarnos más para conseguir los objetivos tanto a nivel personal como de organización.

Otra de las ayudas que nos ofrece OKR para lograr nuestros objetivos a nivel empresarial son los denominados CFR, que son las siglas de Conversaciones, Feedback y Reconocimiento.

Este componente de OKR se traduce en una serie de reuniones que van produciéndose entre los profesionales y sus responsables con el objetivo de mantener alta la motivación y recibir las ayudas necesarias para lograr sus objetivos.

Como os podéis imaginar, este sistema, que ya ha sido aplicado con éxito por empresas como Intel y Google, resulta de gran utilidad en los procesos de transformación digital de las empresas, ya que se enmarca dentro de los modelos de cambio de cultura que promueven las metodologías ágiles, en las que se busca una mayor colaboración de las personas dentro de las organizaciones a través del fomento de la autonomía y la transparencia.

Las dos grandes dificultades de OKR

Al igual que ocurre con otras metodologías ágiles como Scrum, llegar a aplicar OKR puede ser realmente difícil; aunque por definición es un sistema sencillo de entender, cuando se trata de ponerlo en práctica surgen algunas dificultades que nos pueden hacer bastante complicada su implantación.

La primera de estas dificultades la podemos encontrar en el mismo momento en el que tenemos que definir los Objetivos.

Por un lado, muchas veces nos ponemos Objetivos que más bien son metas o aspiraciones, pero que no cumplen con los criterios de ser concretos y accionables. Cuando esto ocurre nos encontramos con la situación de que no logramos los Objetivos, no porque no nos hayamos esforzado en alcanzarlos, sino porque no estaban a nuestro alcance.

Lo que debemos hacer a este respecto es pensar en los Objetivos como aquello que nos ayuda a conseguir lo que nos gustaría lograr. Como dice John Doerr, los Objetivos son el camino, no la meta.

Así que, al igual que cuando queremos llegar a un lugar utilizamos un mapa y marcamos una serie de hitos en el camino por el que queremos que discurra nuestra ruta, cuando diseñamos los OKR lo que realmente estamos haciendo es determinar qué acciones nos llevarán a lograr nuestros objetivos. Posteriormente, esto se materializa a través de una serie de Resultados Clave, que son la manera más concreta de comprobar que las acciones que estamos

emprendiendo nos están acercando a lograr nuestros Objetivos.

La otra gran dificultad que podemos encontrar al aplicar OKR en nuestro trabajo y nuestra empresa es la **constancia**, ya que cuando realmente se le puede sacar provecho a este sistema es cuando lo introducimos de manera recurrente en nuestra forma de trabajar. De esta forma, al igual que tenemos un horario de trabajo, un lugar de trabajo o una tecnología determinada con la que realizamos nuestra actividad, deberíamos pensar que OKR debe estar presente siempre que pensemos en planificar nuestra estrategia profesional y la de nuestra empresa.

Esto es así porque el valor de este sistema lo vamos a encontrar en el largo plazo, considerando que, cuando empezamos a aplicarlo, estamos aprendiendo.

Además, debemos ir depurando el sistema poco a poco y ser conscientes de que, al ponernos objetivos en el corto plazo, el impacto de estos será pequeño, ya que donde reside la fuerza de OKR es en el **interés compuesto**.

La suma de muchos pequeños objetivos nos ayudará a lograr grandes metas, pero tenemos que perseverar: tenemos que verlo como una carrera de larga distancia, no como un sprint. Porque, cuando pensamos demasiado en el corto plazo, si no llegan rápido los resultados, entonces nos desanimamos y abandonamos nuestros planes, pero si tenemos en cuenta que perseverar es parte del éxito, los resultados llegarán y valdrá la pena el esfuerzo.

OKR y la búsqueda de la excelencia

Muchas filosofías y religiones tienen entre sus objetivos la búsqueda de la felicidad, o cómo ayudar a las personas para que sean felices en su vida. El estoicismo, una filosofía que ahora se está poniendo nuevamente de moda aunque tiene más de 2.000 años de existencia, propone que la felicidad se alcance a través de la búsqueda de la excelencia y de la serenidad.

Para los estoicos, ambos conceptos están muy relacionados, porque la búsqueda de la excelencia debería proporcionarnos serenidad y alcanzar la serenidad debería ayudarnos a lograr la excelencia.

Lo que ocurre con estos conceptos de excelencia y serenidad es que resultan muy abstractos para la mayoría de las personas, pero si pensamos un poco en ello nos daremos cuenta de que simplemente son herramientas que nos van a ayudar a lograr ese objetivo personal de la felicidad.

En el caso de la búsqueda de la excelencia, es la mejor forma de lograr nuestros objetivos cualesquiera que sean, tanto a nivel personal como profesional y empresarial, porque es la manera de lograr un objetivo sin poner el foco en el resultado sino en el proceso.

Esto también coincide con la filosofía que promulgan los sistemas basados en el Kaizen o procesos de mejora continua porque, según vas mejorando en lo que haces, te acercas cada vez más a tu objetivo.

Pensemos por ejemplo en el profesional que quiere mejorar en su posición en la empresa, en el tipo de trabajo que realiza o en su remuneración. Esta persona puede ponerse un objetivo que consista en lograr aquello que le gustaría obtener o, por otro lado, puede ponerse el objetivo de buscar la excelencia que le permitirá lograr aquello que quiera conseguir.

En el caso de ponerse como objetivo directamente aquello que quiere lograr, el problema está en que muchas veces no dependerá sólo de él, lo cual puede llevarle a la frustración; sin embargo, si se centra en aquellas cosas que sí controla, como su formación o sus habilidades, logrará el objetivo final a través de la búsqueda de la excelencia.

Crear un mejor producto, ofrecer una atención al cliente excelente, desarrollar un entorno de trabajo que promueva la felicidad o fomentar la innovación, son acciones relacionadas con la búsqueda de la excelencia que toda

empresa puede realizar y que tendrán como consecuencia una mejora en los indicadores de la empresa relacionados con el negocio, los beneficios o la cuota de mercado.

Por lo tanto, cuando pensemos en OKR, tenemos que enfocarnos en aquellas cosas que nos ayudan a lograr nuestros Objetivos, no en los Objetivos en sí mismos.

Por ejemplo, si nuestro Objetivo es tener más clientes, podemos hacer lo que hace todo el mundo: invertir más dinero en publicidad para ser más conocidos y que más clientes lleguen a nosotros, o podemos enfocarnos en mejorar nuestro producto, en mejorar la experiencia que tienen nuestros clientes actuales cuando se relacionan con nosotros, consiguiendo que se conviertan en prescriptores y entonces estos serán los que nos traerán a más clientes.

En el primer caso, el de la publicidad, lo que estamos haciendo es “comprar clientes”, que dejarán de serlo cuando dejemos de invertir en publicidad. En el segundo caso, lo que hacemos es buscar la excelencia y esta nos recompensa con un beneficio mayor.

“Dos caminos se bifurcaban en un bosque y yo, yo tomé el menos transitado, Y eso hizo toda la diferencia”. **Robert Frost**

Todo esto de la búsqueda de la excelencia está íntimamente relacionado con el **propósito**, que es el punto de partida de cara a implantar OKR en una organización: por qué hacemos las cosas, cuál es nuestra razón de ser, el motivo de nuestra existencia.

El gran problema es que, paradójicamente, la mayoría de la gente y las empresas que quieren utilizar OKR no han sido capaces aún de encontrar su propósito. Por eso resulta tan complicado bajar al siguiente nivel que es el de definir los Objetivos y los Resultados Clave.

Por tanto, la búsqueda de la excelencia puede convertirse en un propósito en sí misma, porque todos sabemos qué cosas podemos mejorar en nuestro trabajo y en ellas es en las que deberíamos ponernos a trabajar cuanto antes.

Tras estos consejos sobre cómo aplicar OKR y razones sobre la necesidad de utilizarlo en nuestro trabajo, ha llegado el momento de pasar a la acción.

Cómo organizar el proceso de implantación de OKR en una organización

FASE 1: Trabajo previo a la implantación.

1 - Exponer las razones para utilizar OKR.

El primer trabajo a realizar cuando queremos empezar a implantar el sistema OKR es decidir para qué queremos aplicarlo: esto resultará de utilidad cuando transmitamos a los equipos la necesidad de trabajar en base a esta metodología y en caso de que decaiga el interés de las personas, para animar a la gente a que lo siga empleando. Algunas de las razones que podemos exponer sobre la necesidad de utilizar OKR son:

- a. Enfocarse en lo importante para ser más productivos.
- b. Medir los resultados de nuestro trabajo para poder mejorar.
- c. Tener una estrategia común para estar más alineados.
- d. Involucrar más a las personas en la estrategia para motivarlos.

2 - Qué tipo de implantación vamos a realizar.

Para ello tenemos varias opciones y la elección dependerá del conocimiento que tengamos de cómo las personas pueden percibir la propuesta de usar el sistema o de circunstancias específicas que puedan darse en el momento de la puesta en marcha. Las opciones posibles pueden ser:

- a. **Implantación total.** Será la ideal si sale bien, pero conllevará mayor riesgo al ser más ambiciosa y requerirá más esfuerzo y recursos al arranque del proyecto. Aunque está claro que en las primeras iteraciones no se estará aplicando perfectamente el sistema, sí que implica la decisión de involucrar a toda la organización en el proceso y dedicarle el tiempo que sea necesario.
- b. **Implantación en uno o varios equipos o áreas de organización.** Puede resultar más sencillo al principio trabajar con aquellos que ya están acostumbrados a trabajar por objetivos. Luego, una vez probado con esos equipos, se puede trasladar poco a poco al resto de la organización.
- c. **Realización de un piloto.** Se puede plantear en toda la organización pero sin realizar una implantación total, por ejemplo diseñando unos OKR para un proyecto concreto, o para una actividad específica, como puede ser en temas de innovación. El piloto ayudará a entender mejor el sistema para la implantación total posterior.

3 - Decidir con quién vamos a comenzar a utilizar el sistema OKR.

Considerando que cada organización puede tener unas características o necesidades muy diferentes, es necesario realizar un proceso de análisis interno de cara a decidir **por dónde empezar y cuándo empezar**. Algunas de las opciones posibles son:

- a. **Comenzar por la dirección general**, definiendo unos primeros OKR corporativos para luego ir declinando el modelo a lo largo de toda la organización. Esto tiene el inconveniente de que, muchas veces, la organización no tiene bien definido un plan estratégico a largo plazo que pueda concretarse a corto plazo a través de un modelo como OKR.
- b. **Comenzar por un área o equipo** que pueda tener claros cuáles son sus objetivos a corto plazo y a los que se ayude a plasmarlos en modo OKR. Esto tiene la ventaja de que algunos equipos pueden estar acostumbrados a trabajar con metodologías ágiles y por lo tanto la resistencia a usar OKR será menor.
- c. **Comenzar de forma distribuida**, explicando el sistema a toda la organización y dejando que sean los equipos y las personas las que decidan aplicarlo en función de sus circunstancias. Posteriormente, poco a poco se irá trabajando para que toda la organización lo acabe utilizando y se produzca el alineamiento total.

4 - Decidir la forma en la que vamos a comunicar la decisión y el proceso de puesta en marcha de la aplicación de OKR.

Es un punto fundamental, ya que parte del éxito de la implantación dependerá de cómo hayamos informado a las personas y les hayamos explicado en qué consiste el sistema para que puedan empezar a usarlo correctamente. Para ello tenemos varias opciones:

- a. **Comenzar realizando un proceso de formación** de toda la compañía o de aquellos que lo vayan a aplicar; puede ser una pequeña formación de entre 2 y 6 horas centrada en los conceptos principales del sistema para que entiendan perfectamente los conceptos principales de los que consta OKR.
- b. **Acompañar a los equipos y las personas para ayudarles a diseñar sus primeros OKR**; para ello, será necesario realizar varias reuniones de trabajo donde primero se explique cómo se diseñan los OKR y luego se ayude a los equipos a diseñarlos.
- c. **Realizar una campaña de difusión sobre la importancia de usar OKR** y compartir el conocimiento necesario para aprender a utilizar el sistema. Esto es recomendable llevarlo a cabo en todos los casos; hay que ser insistente a la hora de comunicar y tener claro que no todo el mundo va a entenderlo bien al principio.
- d. **Crear un equipo de OKR Champion**, que serán las personas que van a liderar el proceso de implantación, ya sea en toda la compañía o dentro de cada uno de los equipos. Estas personas desarrollarán labores de formación, divulgación, acompañamiento y resolución de necesidades de todas las personas que participen en la implantación de cara a facilitar todo el proceso de puesta en marcha y seguimiento del mismo.

5 - Decidir cómo vamos a compartir los OKR definidos.

Considerando que los OKR deben ser públicos para toda la organización, una vez diseñados se deben compartir para que todo el mundo los conozca. Para ello, podemos utilizar una herramienta de software que permita el acceso de todas las personas y tenemos varias opciones al respecto:

- a. **La más sencilla es una hoja de cálculo compartida**, ya sea a través de Google Drive o de Microsoft Teams, para lo cual se pueden usar muchas plantillas gratuitas que se han generado o diseñar la nuestra propia.
- b. **Utilizar una plantilla de una aplicación de gestión de proyectos** tipo Trello, Notion, Coda, Jira, etc. Esto tiene la ventaja de que podemos emplear la herramienta con la que los equipos estén más habituados a trabajar, de forma que la curva de aprendizaje sea más suave y, además, evitamos aumentar el número de aplicaciones que los equipos tienen que emplear en su día a día.
- c. **Recurrir a un software específico de gestión de OKR** al que pueda tener acceso toda la organización, como puede ser Gtmhub, Perdoo, Engagedly, Profit, ... que ofrecen funcionalidades especiales para mejorar la gestión de OKR. Esta opción presenta el inconveniente de requerir una inversión inicial bastante elevada al principio.

6 - Decidir cómo vamos a enfocar el modelo Top-Down y Bottom-Up.

Una de las novedades más importantes de OKR al respecto de otros sistemas de gestión por Objetivos es la posibilidad de trabajar en modo Bottom-Up; de esta forma, las personas y los equipos pueden definir sus propios objetivos, al margen de los que tenga la organización en su conjunto. Para ello podemos trabajar de varias formas:

- a. Si la organización ha definido unos OKR corporativos, los equipos piensan cómo a través de sus OKR pueden contribuir a lograr esos objetivos. Además los equipos pueden plantear otros OKR que solo les afecten a ellos o que no estén relacionados directamente con los corporativos pero que sean importantes para el equipo.
- b. Si la organización no tiene OKR corporativos, los equipos podrían crear sus propios OKR y al compartirlos entre todos los equipos, se podría construir una estrategia común, de forma que a través de los OKR de los equipos surjan unas prioridades que pueden reflejarse a través de unos futuros OKR corporativos. Esta será una buena forma de promover el modelo Bottom-Up en la organización, donde los equipos y las personas pueden influir en las decisiones al respecto de la estrategia corporativa.
- c. Otra forma de plantearlo puede ser trabajar con el modelo de Objetivos Asignados y Objetivos Aspiracionales. En los Asignados, los equipos heredan los Objetivos corporativos en función de la influencia que puedan tener sobre ellos. Y en los Aspiracionales, cada equipo puede ponerse sus propios Objetivos en función del tipo de cosas que le gustaría lograr para progresar.

7 - Decidir cómo vamos a trabajar con los OKR Personales.

- a. Muchas organizaciones deciden no trabajar con OKR Personales para simplificar el modelo, ya que al haber OKR corporativos y de equipos consideran que es suficiente para tener clara la estrategia a seguir. Sin embargo, trabajar con OKR personales puede ser recomendable por varias razones:
- b. Al definir OKR personales estamos involucrando más a las personas en la estrategia, ya que permitimos que piensen cuál es la mejor forma de contribuir a los Objetivos de la organización a través de su trabajo.
- c. Trabajar con OKR personales puede ayudar a la gestión continuada del rendimiento de los trabajadores, como alternativa a la tradicional evaluación del desempeño.
- d. Los trabajadores, además de unos OKR que contribuyan a los objetivos del equipo, pueden ponerse objetivos relacionados con proyectos personales de intraemprendimiento, con temas de formación o formas de mejorar a nivel de productividad.
- e. También podemos aprovechar los OKR Personales para vincularlos con el Plan de Desarrollo Profesional de los trabajadores y de esta forma tener muchos más criterios de evaluación de cara a considerar el progreso de las personas en la organización.

FASE 2: Diseño de los OKR

8 - Comenzar por definir un Propósito de organización o de equipo, dependiendo de la forma en la que hayamos decidido realizar la implantación. El problema es que muchas organizaciones no han realizado aún ese ejercicio de definición del propósito, por lo que tenemos varias opciones:

- a. Aprovechar la puesta en marcha de OKR para hacer también el trabajo de definición del propósito; esto llevará más tiempo pero asentará mejor las bases de todo el proceso.
- b. Empezar a diseñar OKR sin tener claro el propósito pero habiendo clarificado al menos los valores y aspectos más importantes en los que quiere focalizarse la empresa, como pueden ser mejorar la calidad, mejorar la satisfacción del cliente, ser más innovadores...
- c. Definir unas Metas que puedan servir para plasmarse en unos Objetivos, considerando que una meta es más concreta y en el corto plazo que un propósito, pero al menos puede servir para orientar la estrategia que queremos desarrollar.
- d. Dejar que los equipos definan su propósito, por lo que conocen de su trabajo y la influencia que pueden tener en la estrategia global de la organización; si ésta aún no está en situación de hacer ese ejercicio, quizás algunos equipos sí que puedan hacerlo.

9 - Organizar las sesiones de trabajo para la definición de los primeros OKR; para ello, es recomendable seguir unos criterios con el fin de que esas reuniones sean prácticas y productivas:

- a. Crear las circunstancias adecuadas para que el proceso sea lo más agradable posible para los participantes, evitando presiones, prisas o posibles conflictos, para lograr que todos los participantes se involucren de la mejor manera posible y se pueda sacar el mayor provecho de su participación.
- b. Involucrar al máximo número de personas en el proceso. Por ejemplo, si se trata de los OKR de compañía, que participe todo el comité de dirección o incluso se pueda involucrar a otras personas relevantes dentro de la organización, como pueden ser los líderes de los equipos. Y si se trata de OKR de equipo, es recomendable que participen todas las personas que lo conforman para que se sientan más motivados con todo el proceso.
- c. Tenemos que ver estas sesiones de trabajo como un proceso iterativo, no esperar que en una primera dinámica tengamos ya definidos perfectamente todos los OKR, sino que a lo largo de varias dinámicas podamos ir perfilando bien lo que queremos lograr y cómo vamos a medirlo.
- d. Para facilitar el proceso de toma de decisiones y la adecuada participación de todas las personas podemos utilizar dinámicas de Design Thinking, ya que debemos intentar tener una visión muy amplia del proceso, que este se adapte correctamente a las necesidades de la organización y que resulte lo más enriquecedor posible.

10 - Diseñar los primeros OKR de organización o de equipo en cada caso, para lo cual tenemos que tener muy clara la definición de Objetivos y Resultados Clave:

- a. Objetivos: lo que queremos lograr. Debe tener un carácter cualitativo y estar alineado con el propósito. Características: significativos, inspiradores, concretos y orientados a la acción. Es importante que no lleven un número, porque la parte de métricas estará en los Resultados Clave.
- b. Resultados Clave: es cómo sabemos que estamos logrando los objetivos. Tienen un carácter cuantitativo. Deben ser específicos, realistas, agresivos, medibles y verificables. Para cada Objetivo vamos a definir entre 3 y 5 Resultados Clave. Es importante que los resultados clave sean una medida del impacto que estamos logrando, no simplemente una medición de la cantidad de trabajo realizada.
- c. Podemos comenzar por diseñar 1 OKR, así vamos entendiendo bien el proceso; además, debemos tener siempre en mente que no debemos definir más de 3 a 5 OKR por ciclo, para evitar dispersión y que podamos centrarnos en poner el foco en lo que es realmente importante.
- d. Tenemos que decidir si vamos a trabajar con OKR anuales y trimestrales, o solo con los trimestrales. El sistema recomienda trabajar en el corto plazo para estar más enfocados, por tanto es recomendable trabajar siempre con OKR que sean, como mínimo, trimestrales. No obstante, también podemos combinarlos con la definición de OKR anuales, para tener una visión más amplia de la estrategia.
- e. Además de los Objetivos y Resultados Clave, es necesario definir las iniciativas, actividades o tareas que nos permitirán lograr los Objetivos que nos hemos propuesto. Esto no es necesario hacerlo en la misma dinámica de trabajo de definición de los OKR; el día a día irá marcando qué tareas podemos llevar a cabo, ya sea en equipo o de manera individual, dependiendo de la influencia que se vaya a tener sobre el trabajo a realizar para lograr los objetivos.

11 - Pensar cómo vamos a explicar algunos aspectos específicos del sistema que pueden generar dudas entre la gente.

- a. Los OKR no deben vincularse con los incentivos económicos de los trabajadores, para evitar que la gente quiera lograr sus objetivos exclusivamente porque hay un beneficio económico, ya que es importante despertar en la organización el interés por mejorar y progresar, buscando motivaciones intrínsecas más allá de las habituales extrínsecas, que se han usado hasta ahora para motivar a los trabajadores.
- b. Al respecto de este punto, tendremos que pensar cómo vamos a trabajar en relación con la gestión continuada del rendimiento que se propone a través de los CFR, como alternativa o complemento a la evaluación del desempeño tradicional que se realiza en las empresas.
- c. Los OKR no deben alcanzarse al 100%, es otro aspecto que puede generar controversia, porque la gente está acostumbrada a tener que lograr sus objetivos por completo, pero en OKR se propone un modelo de exigencia en el que, si los objetivos se logran al completo, es que no se habían definido de manera suficientemente ambiciosa.
- d. Sobre este último punto podemos explicar que se ha comprobado que si la gente siempre logra sus objetivos se acaba aburriendo y, por lo tanto, trabajar con objetivos muy retadores hace que estén más motivados.

FASE 3: Lanzamiento del proyecto

12 - Trabajar para lograr el alineamiento de los Objetivos.

Dependiendo de la estrategia que hayamos decidido desarrollar a la hora de trabajar con OKR tendremos que plantear el alineamiento de diferentes formas:

- a. Si tenemos OKR corporativos, debemos asegurarnos de que los OKR de equipos están alineados con los corporativos y, a su vez, que los de los equipos están alineados entre sí, para que no haya discrepancias entre ellos que genere ineficiencias o choques entre los diferentes equipos. Por poner un ejemplo, podemos fijarnos en cosas como que el objetivo de captación de clientes del equipo comercial esté alineado con el objetivo de capacidad de producción del departamento de producto.
- b. Si no tenemos OKR corporativos pero algunos equipos y personas han comenzado a trabajar con OKR, podemos realizar sesiones de trabajo conjuntas para alinear los objetivos entre ellos o que una persona de la empresa, como puede ser un OKR Champion, haga una supervisión de los OKR planteados para ver si existen sinergias o contradicciones entre ellos de cara a facilitar el alineamiento buscado.

13 - Para ver con un **ejemplo** cómo puede funcionar el alineamiento en una empresa tipo se podrían plantear los siguientes OKR de compañía, de equipo y de persona, donde se observa que están sincronizados entre ellos hacia un objetivo común, pero donde cada uno lo enfoca de una forma diferente:

- a. OKR de compañía (puede plantearse como un objetivo anual)
 - i. Objetivo: queremos mejorar la satisfacción de nuestros clientes
 - ii. Resultado Clave 1: hemos reducido en un 25% el tiempo de atención al cliente
 - iii. Resultado Clave 2: hemos reducido en un 50% el número de reclamaciones
 - iv. Resultado Clave 3: hemos mejorado en 1 punto la puntuación del NPS
- b. OKR de equipo (un equipo puede ser, por ejemplo, el responsable de la web)
 - i. Objetivo: queremos mejorar la experiencia del cliente en la web
 - ii. Resultado Clave 1: hemos reducido en un 10% el tiempo de carga de la web
 - iii. Resultado Clave 2: hemos reducido en un 50% el número de errores de la web
 - iv. Resultado Clave 3: hemos aumentado el tiempo de uso de la web en un 10%
- c. OKR de persona (puede ser, por ejemplo, el responsable de contenidos de la web)
 - i. Objetivo: quiero aumentar el atractivo de los contenidos de nuestra web
 - ii. Resultado Clave 1: hemos aumentado un 50% el número de comentarios en la web
 - iii. Resultado Clave 2: hemos aumentado un 30% el tiempo de las visitas de los usuarios
 - iv. Resultado Clave 3: hemos aumentado un 75% el número de artículos compartidos
- d. Como podemos ver, se define un OKR corporativo relacionado con la satisfacción del cliente y cada equipo piensa cómo a través de su trabajo puede contribuir a ese objetivo. Del mismo modo cada trabajador piensa cómo ayudar a lograr el objetivo del equipo en base a su responsabilidad en la empresa.

14 - Una vez desarrollada la primera definición de los OKR, no podemos olvidarnos de revisar con frecuencia la estrategia definida y si el trabajo que estamos haciendo realmente nos acerca a los objetivos que nos hemos propuesto. A este respecto, proponemos considerar los siguientes aspectos:

- a. Además del diseño de los OKR es fundamental todo lo que tiene que ver con el seguimiento y evaluación de los OKR, considerando que estamos aplicando un modelo de trabajo de mejora continua que funciona de manera iterativa e incremental.
- b. Es muy recomendable que la parte de seguimiento también se realice de manera colaborativa, al igual que se ha hecho con el diseño, ya que así lograremos mantener la motivación de todas las personas con la estrategia diseñada.
- c. Para realizar el seguimiento y evaluación de los OKR proponemos trabajar según el modelo CFR (Conversaciones, Feedback y Reconocimiento) que presentamos a continuación.

15 - Los **CFR** son una metodología asociada a OKR que facilita su implantación y su funcionamiento. Los CFR consta de tres elementos principales:

- a. **Conversaciones:** intercambio auténtico y lleno de matices entre los líderes y cada miembro del equipo, con la intención de impulsar el rendimiento.
- b. **Feedback:** comunicación bidireccional o en red, para evaluar el progreso y conducir a mejoras futuras en pro de la consecución de los Objetivos.
- c. **Reconocimiento:** expresiones de apreciación hacia las personas que lo merezcan por sus contribuciones, a través de los cuales se evalúa y trabaja en la aplicación de los cuatro superpoderes que veremos a continuación
- d. En las reuniones de CFR se debe trabajar sobre dos bloques principales: en primer lugar, sobre la propia consecución de los objetivos, para ello se analiza a través de los CFR el avance que está realizando la persona el equipo hacia el logro de los Objetivos. El otro bloque temático sobre el que hay que trabajar en los CFR es el de los superpoderes, que consisten en una serie de hábitos que nos ayudarán a lograr los objetivos y que explicaremos más adelante.

FASE 4: Seguimiento y evaluación

16 - Para organizar los CFR proponemos la realización de tres tipos de reuniones, según su periodicidad (semanales, mensuales y trimestral).

- a. Semanales:** reuniones breves de equipo para organizar y poner en común el trabajo para conseguir los objetivos según el modelo PPP:
 - i. Progresos: qué trabajo de esta semana me está acercando a mis objetivos.
 - ii. Planes: qué voy a hacer la próxima semana para acercarme a mis objetivos.
 - iii. Problemas: qué dificultades/obstáculos/bloqueos he detectado que pueden frenar la consecución de los objetivos.

Estas reuniones deben ser de corta duración y sirven para organizar al equipo, poner en común el trabajo y asegurar que se mantiene alineado con los objetivos.

- b. Mensuales:** reuniones individuales entre el responsable y cada persona del equipo para cuidar las relaciones interpersonales y para atender a las necesidades específicas y ayudar a crecer a cada una de las personas del equipo. En estas reuniones es donde se trabaja con más detalle los componentes principales de CFR: conversaciones, feedback y reconocimiento, asegurándonos de que siempre debe haber feedback bidireccional y reconocimiento por el esfuerzo realizado.
- c. Trimestrales:** sirve para realizar la evaluación de los OKR del trimestre que termina y para definir los OKR del trimestre siguiente. Se deben usar, además, para mejorar en la forma de trabajar con OKR y que realmente sirva para definir las prioridades y gestionar la estrategia de la organización.

17 - Todas estas reuniones propuestas no deben suponer un problema para las personas que pueden sentirse agobiadas si tienen que dedicarle demasiado tiempo o no ven la utilidad que les puede ofrecer. **No se trata de tener más reuniones sino de hacer mejores reuniones** y, para ello, podemos aprovechar otras reuniones ya existentes de cara a introducir estos aspectos que pueden resultar más estratégicos para la organización. Algunas claves para aprovechar correctamente estas reuniones son:

- a.** Convocarlas siempre los mismos días y a las mismas horas para simplificar la organización.
- b.** Prepararlas adecuadamente, tanto por parte del organizador como de los participantes: todos tienen que saber para qué es la reunión y qué se espera de su participación.
- c.** Gestionar los tiempos, centrarse en los temas a tratar y no divagar o entrar en discusiones; para ello, será fundamental la labor de un moderador de la reunión.
- d.** Si llevamos a cabo estas reuniones correctamente, igual que otras que proponen metodologías como Scrum (planning, daily, review, retrospectiva), supondrán un importante impulso para el desarrollo exitoso de los OKR dentro de la organización.
- e.** De cara a la facilitación de los CFR podemos apoyarnos en algunas herramientas digitales como **Nailted**, a través de las que se pueden volcar el resultado de dichas conversaciones, además de realizar el feedback y el reconocimiento aunque sea de manera asíncrona. De esta forma se pueden evitar reuniones que saturen la agenda de las personas.

18 - En las reuniones de CFR (especialmente en las mensuales y trimestrales), además de trabajar en los aspectos prácticos sobre el trabajo que se está haciendo para lograr los Objetivos y realizar el seguimiento a través de los avances en los Resultados Clave, tenemos que evaluar también la forma en la que estamos haciendo las cosas. Para ello tenemos que revisar cómo cada persona está poniendo en práctica los **Superpoderes** propuestos por esta metodología:

- a. Foco:** centrarse y comprometerse con las prioridades. Tenemos que evaluar si realmente estamos poniendo foco en los OKR que hemos definido, si les estamos dedicando tiempo o nos estamos dejando llevar por el día a día sin dedicar tiempo a lo que hemos decidido que es importante para nosotros.
- b. Coordinación:** conectar para trabajar en equipo, ya que la colaboración es un pilar fundamental sobre el que se asienta OKR y combinado con la transparencia ayudará a lograr que las personas se sientan motivadas con la estrategia. Entonces en estas reuniones tenemos que evaluar si realmente se está trabajando bien en equipo.
- c. Responsabilidad:** a través del seguimiento de las responsabilidades que cada persona ha asumido a través de sus OKR se promueve el accountability. En estas reuniones debemos ver cuándo un Resultado Clave o un Objetivo está en riesgo y poder acometer acciones para revisarlo, ponerlo al día o reemplazarlo.
- d. Exigencia:** exigirse lo imposible para alcanzar la excelencia. Los OKR nos motivan para ir más allá de lo que creemos posible alcanzar. La libertad que permite este sistema promueve que cada uno asuma riesgos con tal de avanzar y mejorar. Este es uno de los motivos por los que OKR no se vincula con las bonificaciones de cada individuo.

19 - Organizar el trabajo de facilitación de los OKR Champion. Tras la consecución de un primer ciclo trimestral de trabajo con OKR seguramente habrán surgido muchas circunstancias y aprendizajes que es necesario considerar y evaluar para mejorar. En este punto, puede ser necesario introducir la figura del OKR Champion como el facilitador que pueda dar continuidad a la implantación de la metodología en la organización. A este respecto, algunas de las funciones que pueden realizar los OKR Champion son:

- a. Facilitador: ayuda a los equipos y las personas a aplicar la metodología, por ejemplo, recordando la importancia de realizar el seguimiento, ayudando a utilizar aplicaciones de gestión de los OKR, ...
- b. Dinamizador: hace lo posible porque en toda compañía esté presente la importancia que tienen los OKR para progresar, para ello mantiene conversaciones de manera recurrente con diferentes roles, equipos y personas
- c. Formador: además de ayudar de manera personalizada a los equipos y las personas de la empresa, también realiza formaciones para que la gente conozca mejor el funcionamiento de la metodología y la aplique correctamente.
- d. Divulgador: es consciente de la importancia de realizar una labor divulgativa a través de los diferentes canales de comunicación interna y externa de la empresa para que siempre esté presente la necesidad de realizar el adecuado seguimiento de los OKR.

20 - Flexibilidad: OKR no pretende ser un sistema estricto que limite la actividad y la toma de decisiones en la organización; por lo tanto, muchos de los aspectos que hemos visto en este proceso se pueden modificar para adaptarlos a las necesidades reales de la organización. Algunos de los aspectos que podemos cambiar son:

- a. Los plazos de trabajo, en lugar de trimestrales, podemos trabajar con otros ciclos, desde 1 mes a 6 meses, dependiendo de las necesidades.
- b. El número de objetivos y resultados clave, aunque se proponga que sean entre 3 y 5, puede haber cierto margen para trabajar con más o menos objetivos si es necesario.
- c. Las áreas, equipos o personas que lo usen porque, como hemos visto, podemos decidir en cada caso el modelo de implantación que queramos realizar en relación con estos aspectos.

Cómo diseñar los OKR en Remoto

Nunca habríamos imaginado que un virus haría más por la digitalización de la economía que todos los gurús de la transformación digital juntos. Pero la realidad es que las empresas trabajan a marchas forzadas para digitalizar muchos de los procesos que antes requerían presencialidad, tanto por parte de los trabajadores como en su relación con los clientes.

A este respecto, resulta curioso ver lo bien que algunos negocios relacionados con la restauración se han adaptado para trasladar una parte de su actividad al modelo de “delivery” pero, sin embargo, otros negocios que tendrían mucho más sencillo adoptar el teletrabajo están teniendo más problemas para completar esa transformación.

Y es que, al final, la mentalidad hace mucho al respecto de afrontar los cambios necesarios para adaptarse a la nueva situación del mercado y es por esto que resulta más adecuado hablar de transformación digital que de digitalización, porque lo primero supone un cambio de mentalidad, un cambio en la cultura de la organización, cuando lo segundo es solo un cambio en cuanto a las herramientas o los canales a utilizar.

Del mismo modo que no es lo mismo digitalización que transformación digital, tampoco es lo mismo teletrabajo

que trabajo remoto. Así, podríamos decir que el equivalente de la digitalización sería el teletrabajo, es decir, intentar hacer las mismas cosas, de la misma forma, pero usando herramientas digitales, frente a la transformación digital donde se requiere una adaptación del modelo de negocio y la forma de trabajar, para obtener mejores resultados en el contexto actual.

Y a este respecto del trabajo **remoto** es donde vemos que OKR puede aportar un gran valor, ayudando a que se produzca un cambio real a nivel de mentalidad y cultura de la organización.

“Los CFR son tan prioritarios como los OKR para liderar la transparencia, la responsabilidad, el empoderamiento y el trabajo el equipo en todos los nivel de las organización. Como estímulos para la comunicación, los CFR ponen en marcha los OKR y después los lanzan hacia la estratosfera”.

John Doerr

Veamos lo que quiere transmitirnos John Doerr a través de esta frase del libro **Mide lo que importa**.

1. Los CFR son tan prioritarios como los OKR:

si queremos sacarle verdadero provecho a este sistema de gestión por objetivos tenemos que aplicar CFR, no quedarnos solo en OKR, considerando que, realmente, CFR forma parte de OKR porque es la parte de seguimiento y evaluación, pero además es la herramienta a través de la cual la organización acompaña a los trabajadores para que hagan lo necesario para conseguir sus objetivos. Está claro que son las personas las que tienen que hacer su trabajo, los objetivos no se van a conseguir solos, pero entre dejarles a su aire y acompañarles, ayudarles, motivarles, ... hay una gran diferencia. Cuando los equipos están "solos" en sus casas, sin el contacto diario con los compañeros y los responsables en la sede de la empresa, la falta de contacto puede producir problemas de comunicación, motivación, confianza, productividad... que pueden reducirse si se establece un buen modelo de acompañamiento, basado en las Conversaciones, el Feedback y el Reconocimiento que proponen los CFR en el marco de los OKR.

2. Liderar la transparencia:

si queremos evitar muchos de los problemas que se producen en las organizaciones tenemos que mejorar la comunicación, y la obligación de trabajar en remoto es una oportunidad buenísima para hacerlo. Porque muchas veces pensamos que por estar cerca unos de otros se está alcanzando una buena labor de comunicación, pero puede estar ocurriendo todo lo contrario, pensamos que la gente está informada pero la realidad es que realmente no saben bien cuáles son las prioridades de la empresa o lo que realmente se quiere conseguir con la estrategia que se ha planteado. Aprovechemos entonces la transparencia que propone OKR para que todo el mundo conozca esa estrategia y esas prioridades de la organización. Y además logremos que todos compartan de la misma forma sus prioridades, consiguiendo ese resultado tan valioso para la empresa que es el alineamiento, que todo el mundo trabaje alineado con un mismo fin en mente, que no se produzcan solapamientos y mucho menos confrontaciones entre los objetivos de los equipos.

3. Liderar la responsabilidad:

no puede haber mejor forma de lograr el éxito en la implantación de un modelo de trabajo en remoto que conseguir que cada persona asuma su responsabilidad sobre aquello que le corresponda, que nadie espere que le digan lo que tiene que hacer, porque ahora no va a tener un jefe a su lado para dirigirlo. El modelo que propone OKR a través de los CFR cambia el sistema de liderazgo tradicional basado en la dirección por un modelo basado en el acompañamiento y la mentorización, pero para que este resulte efectivo también en el lado del trabajador, se debe producir un cambio, el de asumir su responsabilidad más allá de la obligación que viene determinada por

contrato. Y aquí no estamos hablando de trabajar más ni de asumir más responsabilidad de la de para aquello que ha sido contratado, sino de ser más consciente de la importancia que tiene el trabajo a realizar y el impacto que esto tiene en el conjunto de la organización.

4. Liderar el empoderamiento:

como consecuencia óptima de la transparencia y la responsabilidad surgirá el empoderamiento, ya que la gente entenderá mucho mejor por qué resulta valiosa para la empresa, asumirá su responsabilidad de cara a aportar el mayor posible y consecuentemente la relación de la persona hacia la organización cambiará por completo. Este empoderamiento permitirá que el trabajador se sienta mucho más satisfecho con su trabajo, porque verá los beneficios que le reporta cumplir con sus objetivos y la organización se beneficiará gracias a las iniciativas de mejora que surgirán de los propios trabajadores, que tomarán mucho más protagonismo en la estrategia de la organización.

5. Y el trabajo en equipo:

porque como el trabajo en remoto nos aleja físicamente tenemos que hacer un esfuerzo por acercarnos emocionalmente, sentirnos más coordinados y alineados con la organización, y esto como mejor puede conseguirse es a través del trabajo en equipo. Por suerte se están produciendo avances enormes en lo que se refiere a las metodologías y herramientas que facilitan el trabajo en equipo, pero no podemos quedarnos en estos aspectos superficiales, tenemos que ir a los valores. Aprovechemos esta necesidad de trabajar en remoto para estrechar lazos en los equipos, instauremos un ritmo de reuniones y de comunicaciones que resulte verdaderamente eficaz. Hagamos un esfuerzo por ser especialmente eficaces a la hora de trabajar en equipo. Ahora tenemos una gran oportunidad para hacerlo, no la desaprovechemos.

6. Como estímulos para la comunicación:

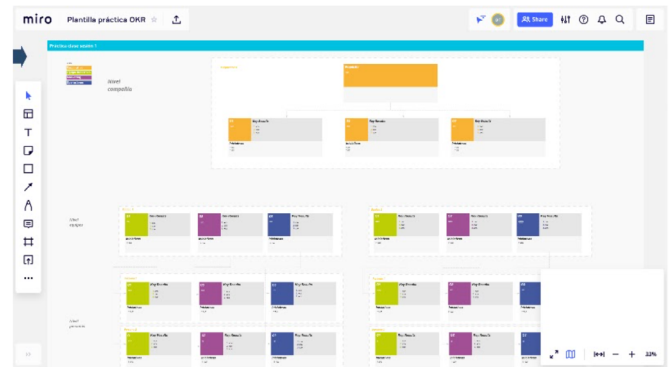
ya lo hemos dicho antes, pero tenemos que insistir de nuevo porque realmente debemos ser conscientes de que muchos de los males que ocurren en nuestras organizaciones son debidos a problemas en la comunicación. Y no hablamos solo de cómo nos comunicamos sino sobre qué nos comunicamos. Porque hablar por hablar no aporta nada, al igual que trabajar por trabajar no nos hace ser productivos. Si no somos capaces de determinar qué es lo importante en nuestra organización, ¿cómo vamos a lograr que nuestro trabajo resulte realmente valioso? del mismo modo si queremos que la comunicación funcione, tenemos que enfocarnos en los temas importantes, perder el miedo a hablar de los problemas, de lo que no funciona, de las diferencias de opiniones y utilizar la comunicación para llegar a acuerdos que nos permitan avanzar.

Todo esto lo podemos lograr ahora que estamos comenzando, cambiemos el teletrabajo por trabajo en remoto, cambiemos la digitalización por transformación digital y aprovechemos los OKR como palanca de cambio.

A continuación compartimos una serie de ideas y consejos que os pueden resultar de utilidad cuando tengáis que hacer el proceso de diseño de los OKR en remoto, especialmente en lo relativo a la colaboración entre los miembros de los equipos que vayan a realizar ese trabajo de diseño.

En nuestros cursos de OKR Champion llevamos un tiempo utilizando una plantilla que hemos creado en miro.com para facilitar el proceso de trabajo en equipo, ya que se trata de una herramienta pensada para el diseño colaborativo, replicando algunos de los recursos que solemos utilizar cuando realizamos dinámicas de Design Thinking. De esta forma a través de esta herramienta todos los miembros de un equipo pueden realizar sus aportaciones para el diseño de los OKR, lo cual supone un gran beneficio de cara al

alineamiento de las personas del equipo con los objetivos que se quieren alcanzar, al haber formado parte del proceso, sin duda la gente se sentirá mucho más motivada para trabajar en lograr los objetivos que se hayan propuesto en común.



Cómo realizar una dinámica de diseño de los OKR en equipo y de manera remota:

- 1. Deberíamos partir por realizar una breve exposición al respecto del Propósito que queremos alcanzar a través de los OKR.** Aquí podemos referirnos al propósito o misión global de la compañía, pero también para un equipo concreto se puede trabajar con un propósito en relación con el por qué hacemos nuestro trabajo. Para esta presentación podemos usar una herramienta de videoconferencia como puede ser Meet o Zoom, que posteriormente nos resultará de utilidad a la hora de coordinar el trabajo posterior con la herramienta Miro. En este punto sería conveniente que, tras la exposición por parte del líder del equipo o empresa, se pueda tener un breve debate en el que los miembros del equipo puedan transmitir su punto de vista al respecto. En el caso de que el propósito de la organización o equipo no esté definido, este puede ser un buen momento para empezar a hablar sobre ello.
- 2. El siguiente paso es comenzar a trabajar con la herramienta Miro para realizar el diseño colaborativo de los OKR.** Para ello se habrá configurado inicialmente el tablero sobre el que vamos a trabajar. Nosotros incluimos una parte dedicada a las instrucciones del ejercicio, un ejemplo que puede servir para explicar algunas de las características que queremos tengan los OKR (por ejemplo: los objetivos no llevan número y los resultados clave deben poder medir el progreso que hemos realizado hacia la consecución del objetivo)
- 3. Las instrucciones que nosotros compartimos cuando realizamos este ejercicio son:**
 - ➔ **Objetivos:** cada participante piensa en 2 Objetivos que le gustaría alcanzar como grupo y los escribe en un post-it (10') Una vez que están todos los objetivos definidos, hacemos una puesta en común y debate y votamos con un gomet los tres objetivos que nos parezcan más interesantes (5'); Al finalizar hacemos recuento y seleccionamos los tres objetivos más votados.
 - ➔ **Resultados clave:** cada participante piensa en 2 Resultados Clave para el objetivo más votado en la dinámica anterior (10') Una vez que están todos los resultados clave definidos, hacemos una puesta en común, lo debatimos y votamos con un gomet los tres resultados clave que nos parezcan más interesantes (5'). Al finalizar hacemos recuento y seleccionamos los tres resultados clave más votados.
- 4. Es importante que al comenzar el ejercicio los participantes tengan claras las condiciones específicas en las que se va a realizar el trabajo con los OKR,** por ejemplo en cuanto a plazos de tiempo, número de objetivos a plantear, prioridades establecidas por la compañía a través de los OKR corporativos, equipos con los que es necesario alinear los objetivos, si además de tener OKR de equipo vamos a tener la posibilidad de trabajar con OKR personales... Y, una vez que todos estos aspectos están claros, es el momento de comenzar a realizar la dinámica.

5. **Para realizar el diseño de los OKR de equipo es importante que todas las personas que lo conforman tengan la oportunidad de hacer sus propuestas** y para ello nos vamos a ayudar de los post-it, pidiendo a todos los participantes que aporten una serie de ideas, tanto de Objetivos como de Resultados Clave. Para ello dejaremos unos minutos para que todos puedan proponer los Objetivos que consideran debería conseguir el equipo y una vez planteados se pasará a la fase de votación, para lo cual podemos usar los gomet adjudicando a cada participante un número de votos a través de los cuales decir lo que le parecen los objetivos aportados por los compañeros. En este punto, si lo vemos necesario, podemos hacer primero una revisión de todas las ideas propuestas para agrupar aquellos objetivos en los que haya coincidencia y, de esta forma, a la hora de votarlos será más sencillo tomar una decisión.
6. Dependiendo del tiempo con el que contemos para la realización de esta dinámica podemos **plantear pequeños debates o exposiciones** por parte de los participantes, de forma que, por ejemplo, puedan explicar por qué han propuesto determinado objetivo o si tienen dudas al respecto de la viabilidad o conveniencia de alguno de los objetivos propuestos.
7. **El siguiente paso de la dinámica será decidir los Objetivos sobre los que se va a trabajar por parte del equipo, que se seleccionarán de entre los más votados por todos los participantes**, aunque no deberíamos dejarlo como algo definitivo, sino que recomendamos que

siempre después de estas dinámicas podamos dejar algún tiempo de reflexión, antes de tomar la decisión final al respecto de cuáles van a ser los Objetivos del equipo. Y tras esto pasamos a la fase de los Resultados Clave, donde cada participante debe aportar sus ideas de indicadores que pueden ayudar a saber con exactitud si hemos logrado un Objetivo o estamos en el buen camino para conseguirlo. Para ello, resultará ideal contar con muchas propuestas ya que una de las grandes dificultades de OKR es encontrar buenos resultados clave que sirvan realmente para verificar la consecución de un Objetivo.

8. Y tras recibir las propuestas de Resultados Clave pasaremos a una nueva fase de votación cuyo resultado será una propuesta de OKR sobre los que el equipo puede empezar a trabajar.
9. De cara a facilitar el trabajo sobre la herramienta Miro, **recomendamos contar con espacios diferenciados dentro del tablero**, tanto para trabajar en los Objetivos como en los Resultados Clave, además de disponer de una plantilla sobre la que escribir los OKR obtenidos con esta dinámica y que de esta forma todos los participantes puedan tener claro el fruto del trabajo realizado.
10. Tras la realización de esta dinámica recomendamos dejar uno o varios días para madurar las conclusiones a las que se han llegado y posteriormente tener una reunión en la que todo el equipo pueda comentar su visión al respecto de cara a tomar la decisión definitiva sobre los que serán los OKR del equipo para los próximos meses.

Estamos convencidos de que poner en práctica dinámicas como esta pueden resultar tremendamente valiosas para mejorar la motivación de las personas que conforman los equipos de la empresa, más ahora que mucha gente está teletrabajando o no tiene tantos puntos de contacto con los compañeros como antes, trabajar en los OKR pueden ser una buena excusa para alinear la gente con una estrategia que ayude a la empresa a progresar.

Dificultades para aplicar OKR

Conscientes de que a muchos les cuesta perseverar en el día a día de la aplicación de los OKR realizamos un sondeo en el [grupo de Telegram de OKR Day](#) al respecto de las dificultades que encuentra la gente para aplicar OKR.

Compartimos a continuación algunas de ellas para ver que muchas de estas dificultades son compartidas y que por lo tanto es un reto común que tenemos que enfrentar.

- Falta de conocimiento.
- Falta de liderazgo claro.
- Definir la acción piloto y convencer de que le den el mínimo de tiempo para tomarle el pulso.
- Hacer un buen desglose de tareas críticas de cada KR.
- Realizar un seguimiento disciplinado de los OKR.
- Falta de constancia. Sin un seguimiento estricto, se da prioridad a lo urgente frente a lo importante.
- Convencer al resto de la empresa para que lo use.
- Confusión entre KRs y tareas.
- OKRs poco ambiciosos por miedo a que el resultado impacte en el bonus de la gente.
- Falta de alineamiento cross funcional y dependencias.

- OKRs no pactados impuestos desde arriba.
- OKRs que no son SMART (específicos, medibles, realistas, relevantes y acotados en el tiempo).
- Complejidad de sistema de entrada y dificultad para definir Objetivos ambiciosos y buenos KR.
- Convencer a la gente de que OKR no impacta en el bonus.
- Falta de tiempo y constancia. Al ser complicado al inicio la gente pierde interés.
- Imprescindible apoyo de la empresa como proyecto Core.
- No contar con apoyo, conocimiento y liderazgo claro de alguien que tenga tiempo dedicado a ello.
- Entender que los OKR no bonificables porque atacan a los valores intangibles de la empresa/trabajador.
- OKR no son bonificables, pero si hay objetivos que bonifican por otro lado, pueden entrar en conflicto.

Como se puede ver, una parte importante de las dificultades que tenemos para aplicar OKR no está relacionada con la propia metodología sino con factores intrínsecos o extrínsecos de las personas y de las organizaciones en las que queremos aplicar el sistema. Por tanto, si queremos que cada vez más empresas lo utilicen, es importante también trabajar sobre esos factores que se engloban más bien en ámbitos como la productividad, la gestión o el liderazgo.

No tengo tiempo para OKR

Otro tema bastante común cuando se habla al respecto de las dificultades para aplicar OKR es la falta de tiempo o más bien la dificultad para priorizar aquello que es importante al respecto de lo que es urgente. Porque la mayoría de la gente sí que quiere dedicar una parte de su tiempo a lo importante, que debería ser aquello que se ha plasmado en los Objetivos, pero en el día a día no saca tiempo para ello porque se lo impiden las tareas rutinarias o las urgencias de última hora.

Para tratar de evitar esta situación, deberíamos intentar encontrar la forma de darle la vuelta a la situación y buscar rutinas o hábitos que nos permitan ganar tiempo para dedicar a los OKR en lugar de pensar que el tiempo que dedicamos a los OKR lo estamos perdiendo.

Son muchas las formas que tenemos de ganar tiempo, pero a continuación enumeramos algunas de ellas para que cada uno elija la que más le convenga.

→ **Organizarse mejor:** esta es quizás la más importante pero también la más difícil para mucha gente. Qué duda cabe que aplicar determinadas buenas prácticas a nivel de productividad nos harán aprovechar mejor nuestro tiempo para poder dedicarle algo de nuestro día a trabajar en lo importante, no solo en lo urgente. Entre esas buenas prácticas encontramos por ejemplo llevar una agenda, planificar la semana o asignar un tiempo para cada tarea, el llamado Timeblocking.

→ **Empezar sacando:** consiste en ganar ventaja dedicando los primeros momentos de nuestro trabajo a aquellas cosas que hemos decidido que son más importantes para nosotros. De esta forma lo urgente no nos impedirá que a lo largo del día no podamos dedicarle tiempo a lo importante porque ya lo habremos hecho y nadie nos podrá quitar ese trabajo realizado. Empezar sacando es un símil con el tenis donde el que empieza sacando tiene una ventaja psicológica por ponernos primeros en el marcador.

→ **Pensar que tenemos abundancia de tiempo:** esta es una **reflexión** que consiste en dejar de ver la falta de tiempo como algo negativo para entender que todos tenemos el mismo tiempo, por lo que si mucha gente logra ser productiva, nosotros también podemos lograrlo, pero tenemos que cambiar el chip para ver el tiempo que dedicamos a las cosas importantes como una inversión y no como un gasto. Ese cambio de mentalidad no solo nos puede ayudar a ganar tiempo sino que también contribuirá a que vayamos menos agobiados y estresados por la vida pensando que no tenemos tiempo.

→ **Establecer un ritmo de comunicación e información:** las reuniones suelen verse por muchos profesionales como una de las principales pérdidas de tiempo en el día a día; sin embargo, si estas reuniones están bien enfocadas y planificadas nos pueden ahorrar mucho tiempo en malentendidos y otros problemas que derivan de la falta de comunicación. Así se explica en el libro **Scaling Up** – Dominando los Hábitos – de Rockefeller 2.0 y, si lo pensáis, es la razón por la que en metodologías como Scrum se propone el uso de las ceremonias: daily, weekly, sprint review, sprint retrospective.

Aprendiendo de nuestros alumnos

Sin duda enseñar a otros puede proporcionarnos grandes satisfacciones: por ejemplo, al comprobar que lo que sabes tiene una utilidad para otras personas o al recibir el reconocimiento de los alumnos por haberles enseñado algo nuevo. Pero más allá de estas satisfacciones en el corto plazo, enseñar a otros puede hacernos una gran aportación a través del nuevo aprendizaje que logramos cuando los propios alumnos comparten su conocimiento con nosotros.

Esto es lo que ocurre cada vez que celebramos un nuevo **curso de OKR Champion**, donde algunos de nuestros alumnos cuentan con unos conocimientos y experiencias que resultan muy enriquecedoras para nosotros y para el resto de compañeros del curso, no solo en lo que a la materia OKR y cómo aplicarla se refiere, sino también en otros temas que resultan complementarios y enriquecen muchísimo el aprendizaje.

Por ejemplo, uno de los alumnos de una de las ediciones del curso de OKR Champion contaba con una dilatada experiencia trabajando con el modelo de gestión Lean y compartió con nosotros algunas ideas muy interesantes al respecto de otras metodologías que resultan complementarias con OKR como son Hoshin Kanri y OGSM.

Hoshin Kanri

Hoshin Kanri Planning Matrix

●	○	○	Activity 1: Modify customer support policies	●	●										●	○
○	●	○	Activity 2: Implement video tutorials			●									○	●
		●	Activity 3: Implement innovation pipeline				●			○						●
●			Activity 4: Plan the development of new product features		○			●	●	●					●	○
		○	Activity 5: Conduct constraints analysis								●	●			○	
Annual objective 1: Focus on the needs of high-paying clients	Annual objective 2: Achieve excellence in product training	Annual objective 3: Test and implement innovative ideas	Annual objective 4: Optimize business processes	Annual objective 5:	Priorities and Activities Annual Objectives Long-term objectives Key Performance Indicators											
●	○		Long-term objective 1: Build high-quality product	KPI 01: Time to respond for high-paying clients												
		●	Long-term objective 2: Keep team motivated	KPI 02: Churn rate for high-profile clients, %												
●	○	○	Long-term objective 3: Achieve sustainable growth	KPI 03: % of functions with up-to-date video tutorials												
			Long-term objective 4:	KPI 04: Innovation pipeline performance according to the scorecard												
			Long-term objective 5:	KPI 05: Time to market for new features, days												
				KPI 06: Marketing budget for the new features, \$												
				KPI 07: Feature/market fit for the new features, %												
				KPI 08: Improvement ideas suggested quarterly												
				KPI 09: Processes with optimization plan, %												
				KPI 10:												
				Owner 1: Development team												
				Owner 2: Customer service team												
				Owner 3: Management team												
				Owner 4:												
				Owner 5:												
				Correlations / contributions :												
				● Direct / primary												
				○ Complementary												
				Resources :												
				BSC Designer - strategy												
				execution software.												



Hoshin Kanri vs. Balanced Scorecard | www.bscdesigner.com

Al igual que ocurrió con el modelo Lean, **Hoshin Kanri** comenzó a usarse en la industria del automóvil japonesa, especialmente en Toyota, pero mientras que Lean se enfocaba en minimizar los desperdicios en el sistema de fabricación y maximizar la creación de aportación de valor para el cliente, en Hoshin Kanri se pone la vista en el largo plazo de cara a establecer un modelo de dirección estratégica basado en el control y la razón.

Hoshin Kanri coincide con OKR en la necesidad de tener claro cuáles son los valores de la compañía, para posteriormente definir una serie de objetivos a través de la definición de un plan estratégico, que debe materializarse en una táctica a la que hay que hacer seguimiento y evaluación de manera periódica.

Además, el sistema introduce una serie de dinámicas como el proceso llamado **Catchball**, a través del cual se busca involucrar a las personas con los objetivos a conseguir.

OGSM



OGSM (Objectives, Goals, Strategy, Measures) también nació en la industria del automóvil japonesa y se presenta como una evolución de la Gestión por Objetivos, en la que se trabaja con diferentes niveles de objetivos:

- ➔ Aquellos que resultan más estratégicos a largo plazo, a los que se denomina Objetivos.
- ➔ Los que pueden resultar más concretos y prácticos, a los que se llama Metas (en esto coincide con el modelo que se ha seguido a la hora de enunciar los ODS)

Además, como ocurre con OKR, es necesario definir la estrategia a desarrollar o actividades a realizar, para lograr esos objetivos y también resulta fundamental establecer los indicadores o hitos numéricos que nos dirán que estamos logrando el objetivo. Por lo tanto, como podéis ver, estos otros sistemas de gestión por objetivos coinciden con OKR en las recomendaciones a la hora de diseñar los objetivos, pero lo que les falta son muchas otras ideas como el bottom-up, los superpoderes, el CFR, etc.

La Evaluación del Desempeño y la Gestión Continuada del Rendimiento en OKR

Una de las preguntas más comunes cuando realizamos una formación o consultoría sobre **OKR** es acerca de cómo se enfoca la evaluación de desempeño en este modelo de gestión por objetivos.

Para ello, es importante fijarse en los **CFR** (Conversaciones, Feedback y Reconocimiento), a través de los cuales se propone que se establezca un proceso de Gestión Continuada del Rendimiento como alternativa a la tradicional evaluación de desempeño.

Tanto la evaluación del desempeño como la gestión continuada del rendimiento trabajan sobre el rendimiento de las personas; la diferencia radica en que la primera se focaliza en la medición mientras que la segunda se enfoca en la acción.

Si nos fijamos más en concreto en qué es la evaluación del desempeño, podemos definirla como el sistema que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad. Por otro lado, la gestión continuada del rendimiento es la forma en la que la organización (en concreto, los líderes de esta) ayudan a los trabajadores a lograr sus objetivos, a través de las conversaciones, el feedback y el reconocimiento.

De esta forma y, basándonos exclusivamente en las definiciones, ya vemos unas cuantas diferencias y complementariedades a la hora de utilizar OKR en el marco de la evaluación de desempeño.

1. Si una de las primeras cosas que se comenzó a considerar en la evaluación de desempeño fueron los objetivos asignados al trabajador, en el caso de convertir esos objetivos en OKR, lograremos una mayor involucración del trabajador en los mismos, ya que pasaremos de un modelo de asignación jerárquica a un modelo de consenso en el que el trabajador es el principal protagonista.
2. En lo que se refiere a las competencias, la evaluación del desempeño propone considerar aspectos como las habilidades, aptitudes, relaciones con compañeros, responsabilidad y las soft skills. En el caso de OKR la propuesta se hace a través de los Superpoderes, donde están el Foco, la Colaboración, la Responsabilidad y la Exigencia, que se considera que es aquello que más puede ayudar a lograr los Objetivos, aunque se deberían complementar con otros aspectos que también son importantes como la comunicación, la creatividad o la honestidad.
3. A la hora de evaluar el rendimiento, una cosa muy positiva que tiene OKR es la necesidad de trabajar en cortos periodos de tiempo, como son los ciclos de tres meses, lo cual conlleva la necesidad de introducirnos en un proceso de mejora continua, donde cada ciclo tenemos que lograr unos objetivos y por consiguiente, iremos mejorando nuestro rendimiento en el proceso si vamos logrando lo que nos proponemos.
4. Y para lo que se refiere a la productividad podemos recurrir a los Resultados Clave relacionados con cada Objetivo, especialmente porque medir la productividad en sí misma puede llevarnos a un modelo de trabajar por trabajar y no al que buscamos donde lo que queremos es obtener unos resultados que realmente sean una medida del valor que estamos aportando con nuestro trabajo.

Donde vamos a encontrar más diferencias entre la evaluación del desempeño y la gestión continuada del rendimiento es en lo relativo a los incentivos y en el margen de consecución de los objetivos ya que, como sabéis, en OKR se desvinculan los incentivos económicos de los objetivos para evitar que la gente se mueva por motivaciones extrínsecas y no intrínsecas.

Del mismo modo, el hecho de que en OKR se proponga un modelo de medición muy exigente, en el que los objetivos no se alcancen al 100%, puede resultar contradictorio en relación con la evaluación de desempeño tradicional donde lo normal es que los objetivos que se hayan propuesto se alcancen al completo.

En todo caso, estos aspectos no resultan incompatibles entre ambos modelos y se pueden compaginar de forma que usemos aspectos de la evaluación de desempeño para lo que se refiere a los incentivos económicos y por otro lado aprovechemos la gestión continuada del rendimiento que propone OKR para trabajar de forma mucho más cercana a las personas, evolucionando del modelo actual de liderazgo basado en la supervisión a un modelo de acompañamiento y mentorización donde cada persona estará más motivada para lograr sus objetivos. Esto inicialmente puede parecer que supone duplicar el trabajo, al tener que funcionar con ambos modelos, pero con el tiempo nos iremos dando cuenta de que con una buena organización el beneficio que nos aporte hará que valga la pena.

Y al respecto de esa buena organización la clave está en planificar y ser diligentes a la hora de mantener las reuniones correspondientes tanto a la evaluación del desempeño como a la gestión continuada del rendimiento. En este sentido, podemos usar la gestión continuada del rendimiento en el marco de los CFR de OKR, a lo largo del año y respetando los ciclos que se hayan definido para la consecución de los objetivos.

De esta forma tendremos, por ejemplo, reuniones de seguimiento semanales PPP para asegurarnos de estar bien informados al respecto de los temas en los que está trabajando la gente y que haya una buena comunicación en todo momento. Luego tendremos reuniones mensuales en modo 1:1 con conversaciones, feedback y reconocimiento tanto en relación con los Objetivos como con los Superpoderes. Y al final de cada ciclo, tendremos las reuniones de evaluación de Objetivos y planificación del siguiente ciclo.

Por lo tanto, manteniendo las reuniones que propone CFR, nos estamos asegurando que la evaluación de desempeño no se limite a una reunión anual donde el trabajador se lo juega todo en ese momento, sino que a lo largo de todo el año se puede ir demostrando el valor que se aporta a la empresa y, a su vez, los líderes pueden ir haciendo ese acompañamiento tan necesario si queremos potenciar el rendimiento de las personas que conforman la organización.

6

La experiencia de los
que ya usan **OKR**

6

La experiencia de los que ya usan OKR

A través de los diferentes eventos realizados del [Meetup OKR Day](#) hemos podido conocer la experiencia de un buen número de empresas que ya han comenzado a utilizar OKR en su estrategia.

En estos eventos hemos tenido la suerte de contar con fantásticos ponentes que nos han explicado cómo se enfrentaron al difícil reto de poner en marcha OKR en sus empresas y cómo ahora le están sacando provecho a este sistema de gestión de objetivos.

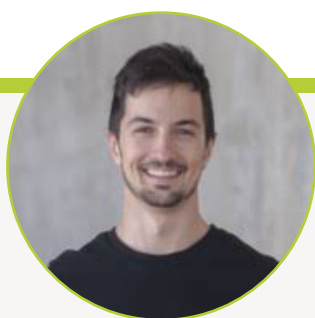
También en estas jornadas hemos podido contar con la colaboración de [Google for startup residency](#), un programa que ofrece a las startups en fase de crecimiento los mejores productos, conexiones y buenas prácticas de Google, donde cada startup recibe asesoramiento personalizado y espacio de trabajo en el Campus de Google for Startups en Madrid. Como Google es una de las empresas pioneras en sacarle provecho a los OKR y además está formando a emprendedores para que lo apliquen en sus startups, para nosotros resulta de gran valor contar con esa experiencia tan concreta.

De entre los temas que se han tratado a lo largo de estos eventos hay uno que nos gustaría destacar especialmente: la **visibilidad** que este sistema ofrece a la organización en lo relativo a su estrategia, los retos a los que se enfrenta y

los problemas que van surgiendo en su desarrollo. Según lo comentado en los eventos tanto por parte de los ponentes como por algunos de los asistentes, el problema es que en muchas empresas realmente la gente que las conforma tiene muy poca información sobre la razón por la que se hacen las cosas o incluso de por qué se pide a cada persona que haga cada cosa.

Ahora, gracias a OKR, tenemos una razón para compartir de una manera más visible y organizada los Objetivos que se plantea la empresa y los Resultados Clave que ayudarán a lograr esos objetivos. De esta forma OKR se convierte en una especie de “Caballo de Troya” que puede ayudar a muchas empresas a mejorar, porque con la excusa de que nos ayuda a conseguir nuestros Objetivos, lo que va a hacer también es fomentar la adopción de una serie de buenas prácticas, como puede ser la transparencia, que puede ayudar muchísimo a las empresas en sus procesos de transformación. De hecho, este valor no solo lo promueve OKR, sino también las metodologías ágiles y los nuevos modelos de organización como la sociocracia, por lo que vemos que poco a poco van confluyendo muchas tendencias encaminadas a mejorar cómo se gestionan las organizaciones, especialmente aquellas que estén enfocadas en el talento y las personas.

A continuación puedes conocer algunas experiencias y opiniones particulares de los ponentes del evento OKR Day:



Javier Jiménez, fundador de Tot-em

Los OKR son importantes porque empoderan al equipo y porque son muy buena herramienta para decir que no a cosas que no son una prioridad para nosotros.

La mayor dificultad a la que nos hemos enfrentado al aplicar OKR es encajarlo con nuestro modelo de trabajo, en el que ya estábamos usando Scrum, lo cual supuso un cambio conceptual y semántico, al pasar de tareas a objetivos. Cuando haces el cambio de chip, puedes conseguir lo que te propones. Aún así, mi consejo es que nos lancemos a utilizarlo aunque no sepamos perfectamente cómo hacerlo, ya que es mejor hacerlo aunque sea regular que no hacerlo. En Tot-em, como startup, definimos un objetivo anual que luego se desglosa a través de los OKR.

¿OKR Bottom-up o Top-down?

En la startup el equipo define sus propios objetivos y los managers actúan como facilitadores para conseguirlos. Como startup intentamos implantar cultura de crecimiento; no importa que no hayas llegado a conseguir todo el objetivo. Plántate por qué y aplica esas mejoras.



Jaime Rodríguez de Santiago,

director general de Mytaxi en España

Cuando trabajaba en Blablacar nadie nos formó en OKR, sino que fue un proceso de viralización dentro de la compañía, compartiendo buenas prácticas de unos con los otros. Acabamos haciendo OKR y por lo que he podido ver lo hacíamos bastante bien. Para mí es una metodología que tiene todo el sentido aprender e incluso sin saber si lo estábamos haciéndolo bien del todo, siempre es algo positivo.

Creo que OKR es aplicable a todo el mundo en la medida en que sea un objetivo ambicioso y emocionante para la otra persona. La generación de emoción es de lo más importante de OKR; estos son un antídoto para cuando se bloquea un acuerdo, ya que se alinea a todos. Uno de los Superpoderes es el de alinear objetivos haciéndolos relevantes para la persona.

¿Puedes contarnos algún aspecto negativo de la implantación de OKR?

La falta de formación a los managers y las personas que iban a trabajar en ello pudo ser perjudicial para implantar OKR. También tuvieron dificultades porque no encontraban soluciones para todos los tipos de objetivos que se querían plantear.

¿Cómo hacer para que la consecución de los OKR se desligue de los objetivos económicos?

Aunque OKR no va vinculado a los resultados de la retribución variable, innegablemente han de ir vinculados a los objetivos de la empresa y ello tiene impacto económico a nivel global para la empresa.

Además Jaime nos recomendó un [interesante artículo](#) en el que se explica cómo una madre aplica OKR para lograr que sus hijos no pierdan los buenos hábitos durante las vacaciones. Un artículo que además sirve muy bien para entender la diferencia entre los Objetivos y los Resultados Clave.



Antón Astray, director de operaciones de LetGo

Trabajó en Google y ahora está en Letgo en España, donde está ayudando a poner en marcha el tema de OKR. En estas empresas se encontró con múltiples dificultades, pero su consejo es que aunque se aplique mal el sistema es mejor que no hacerlo. Los Superpoderes nos aportan transparencia, alineamiento de equipos y foco.

¿Qué es lo que te motiva de OKR?

Los OKR son una forma de poner orden y organización, haciendo las compañías mucho más eficientes y fomentando la cultura organizativa. Hay que hacer el ejercicio de que la Tarea es el camino que lleva al Resultado Clave. La razón para usar este sistema está relacionada con el engagement de los equipos, porque los conecta y alinea toda la organización hacia la misma dirección. De ahí el hecho de tener OKR visibles y transparentes. A este respecto la visibilidad es importante porque en las empresas nadie sabe lo que hacen los otros. Además, cuando compartes tus objetivos, te comprometes con ellos.

Un consejo: aún desconociendo la metodología en su totalidad, es importante intentar hacerlo bien hasta dónde se pueda.

Al inicio de cada trimestre se fijan los OKR y al final del trimestre se revisan, pero durante ese periodo hay que hacer varias reuniones de seguimiento, de forma que cuantas más veces chequeas el progreso a un objetivo, más cerca estás del mismo.

¿Bottom-up or Top-down?

Bottom-up 40% – Top-down 60%

Los Objetivos son “el qué”, los Resultados Clave son “el cómo” y las tareas son “el cuándo”

Para terminar con este capítulo resumen del evento OKR Day, os compartimos algunos de los titulares aportados por los asistentes:

- “No vamos a tener éxito aplicando OKR si no sabemos para qué lo utilizamos”.
- “Saber realmente en qué es lo que realmente tenemos que trabajar: ese es el planteamiento de OKR”.
- “Los OKR no son la meta, son lo que nos ayuda a conseguir la meta”.
- “Los valores de OKR están muy vinculados con las metodologías ágiles”.
- “Los OKR fomentan el trabajo en equipo y la transparencia”.
- “Un error es plantearse metas y no objetivos; otro es hacer la implantación de OKR a toda la organización de una sola vez”.
- “Los objetivos no son la meta, sino el camino”.
- “Uno de los grandes potenciales de OKR es que se puede usar por una sola persona”.
- “Una persona puede proponerse objetivos individuales que afecten a toda la organización”.
- “Los objetivos no se plantean en el largo plazo, sino en el corto”.
- “Priorizar es poner el primer objetivo delante de todos los demás y enfocarte para cumplirlo”.
- “Si cada día mejoras en algo, aunque sea poco, vas a terminar mejorando mucho”.
- “El foco como aspecto fundamental de productividad”.
- “Si en la estrategia metes OKR y en la táctica metes Scrum, puedes cambiar la cultura de la empresa”.
- “OKR dice que si consigues el 100 % de los objetivos, es porque los has planteado mal. Es correcto llegar al 80 %”.
- “Ponte objetivos muy ambiciosos, hasta el punto que sabes que no los vas a conseguir”.
- “Los OKR son públicos y transparentes, se comparten con toda la empresa, y no están vinculados con los objetivos económicos del propio trabajador”.

7

No te lées con los **OKR**:
una tarea no es un
resultado clave

7

No te lées con los **OKR**: una tarea no es un resultado clave

Continuando con los aprendizajes obtenidos en los eventos OKR Day, vale la pena hacer énfasis en la importancia de diferenciar entre Resultados Clave y Tareas, ya que se trata de una de las mayores dificultades que encontramos cuando nos ponemos a aplicar este sistema en nuestro trabajo y en nuestra empresa.

Las aportaciones de los ponentes en el evento resultaron muy valiosas, quedando claro que un Resultado Clave es aquello que nos permite saber que estamos logrando nuestro objetivo y para ello tenemos que poder obtener un número o porcentaje de consecución.

Además, el debate que se produjo entre los ponentes, y también teniendo en cuenta las aportaciones y preguntas del público, nos muestran que OKR es un sistema que tiene un gran potencial para ayudar a las personas y las empresas a mejorar, pero que presenta unas dificultades en

su implantación que requieren de un proceso de aprendizaje y de un periodo de adaptación hasta que se logra aplicar correctamente.

Una de las mayores dificultades que se encuentran aquellos que empiezan a pensar en cómo aplicar OKR en su trabajo es entender cómo se adapta la teoría de lo que es un Objetivo y lo que es un Resultado Clave a las circunstancias particulares de su empresa, porque los ejemplos que se suelen utilizar a la hora de explicar qué son los Objetivos y qué son los Resultados Clave, muchas veces no son válidos para determinados tipos de trabajos y empresas.

Compartimos a continuación las principales aportaciones de los ponentes, ya que pueden resultarnos de gran utilidad a la hora de diseñar nuestros propios OKR con la ayuda de la experiencia de aquellos que ya lo han puesto en práctica y les está dando buenos resultados su aplicación.



Ruth Puente trabaja como **COO en la startup Bdeo**, donde está aplicando este sistema gracias al gran conocimiento que ha ido adquiriendo sobre ello en los últimos años. Conoció OKR gracias a un inversor que participó en su anterior startup y desde un inicio vio que era algo que podía aportar mucho valor a las startups.

En su primera experiencia emprendedora, Ruth se percató de que su equipo no entendía bien los objetivos que se proponían y comenzó a investigar para solucionarlo; así es como descubrió OKR. Para ella OKR se implantó muy pronto en su compañía en relación con el estado de madurez de la empresa, siendo sin embargo un sistema muy eficaz en esos primeros estados para validar el modelo.

En lo que se refiere a la forma de utilizar OKR, Ruth considera que los Resultados Clave se confunden con las actividades o tareas; pero el aspecto que los diferencia es que un Resultado Clave es algo que sucede cuando se está consiguiendo el objetivo marcado.

Aunque en el libro “Mide lo que importa”, el Resultado Clave es el “cómo” se consigue un objetivo, para Ruth el Resultado Clave es el impacto que se consigue al lograr el objetivo.

Además considera que OKR ayuda a saber aquello que no tienes que hacer en tu trabajo y si es necesario realizar cambios estratégicos se pueden cambiar los objetivos y reorganizar las tareas.

Decara a implantar OKR recomienda, como paso inicial, lanzar una encuesta al equipo que mida el nivel de conocimiento que tiene sobre aspectos estratégicos de la compañía. Del análisis de los resultados de la encuesta se puede inducir que el equipo necesita un sistema de alineación en esos objetivos estratégicos, creando así la necesidad de usar la metodología OKR y detectar quiénes serán los embajadores que ayuden a impulsar el sistema.

“con la definición de OKR el equipo te lleva a donde quieres ir”



Pablo Postigo es el **CEO de la startup Frontity**, que forma parte del programa Google for Startups, y está sacando un gran provecho a este sistema de cara a tomar decisiones estratégicas que les están ayudando a darle un impulso importante a su empresa.

Pablo usa OKR en su empresa principalmente para ordenar prioridades. Una vez que se ha definido la misión, la visión y los valores de la compañía se implantan a través de los OKR.

¿Cómo ha implantado Frontity OKR? A través de un proceso adaptativo de la metodología a las circunstancias de la Startup, estableciendo ciclos de 6 semanas en los que se fijan los Objetivos, Resultados Clave y Tareas. Si una tarea no contribuye a la consecución del objetivo, se elimina, produciéndose una autonomía para el empleado en la consecución de sus objetivos.

“La capacidad de decir que no en la toma de decisiones, la proporciona OKR. El uso de este sistema supone que todo el mundo rema en la misma dirección y las decisiones acordadas son consistentes”.



Sofía Benjumea es directora de **Google for Startups Campus Madrid** y ha trabajado con OKR a nivel profesional como miembro de la plantilla de Google, pero además es una firme defensora de este sistema, por lo que promueve su uso entre las startups que forman parte de su programa de aceleración.

La misión de Google for Startups Campus Madrid es fortalecer el ecosistema emprendedor y ayudar a las startups a crecer. Cuando comenzaron a trabajar con startups se dieron cuenta que lo más importante para ellas era implementar procesos que les ayuden a crecer y escalar. Para esto OKR resulta ideal, ya que ayuda a lograr la excelencia en la ejecución. También ayuda a los emprendedores a entender que hay que establecer procesos que les ayuden a escalar.

OKR es una herramienta que fuerza a poner el foco en lo estrictamente necesario para alcanzar el objetivo, eliminando las tareas que no nos llevan al objetivo. Va más allá de una herramienta de ejecución, es una herramienta para introducir valores y cultura dentro de la empresa, tales como comunicación, transparencia y colaboración.

“OKR nos ayuda a enfocarnos porque nos da una visión única y se consigue generar un sentido de pertenencia en la empresa”.



Javier Andrés es **fundador de Ticketea**, una de las startups más representativas del ecosistema español. Allí tuvo la oportunidad de aplicar este sistema para ayudarle a lograr sus objetivos de negocio, hasta que la empresa fue comprada por Eventbrite.

En Ticketea realizaron una encuesta interna y se dieron cuenta de que tenían un problema de comunicación transversal; para solucionarlo decidieron implantar OKR, lo que supuso la clave de cómo orquestar mejor la organización.

Los OKR hay que adaptarlos para que sean una herramienta dinámica que refleje las prioridades de la empresa. Es necesario dinamizar al equipo para que no lo vea como algo burocrático, sino como algo que les aporta valor. Además, a nivel personal también se articulaban OKR como mecanismos de mejora transversal.

Para tener a la gente motivada con este sistema, cada trimestre hicieron un titular para el OKR de ese periodo. En paralelo a la implantación en la empresa, iniciaron los OKR a nivel individual; para ello fue necesario que el responsable de equipo se mostrara muy activo: si el manager del equipo no se lo cree, no va a funcionar a nivel equipo ni individual. Para esto resulta fundamental hacer un buen trabajo de evaluación continua del rendimiento a través de los CFR.

“La clave del éxito de OKR está en las personas”.

8

¿Se pueden usar los **OKR**
para salvar el planeta?

8

¿Se pueden usar los OKR para salvar el planeta?

Comenzar a usar OKR puede ser algo complicado para mucha gente que no tiene muy claro cuál es su propósito o no ha definido aún sus metas, incluso para muchas empresas que saben que quieren crecer pero no encuentran los argumentos adecuados para definir su propósito. Es por eso por lo que puede resultar de utilidad contar con temas genéricos sobre los que construir nuestros OKR, como puede ser el tema de la sostenibilidad, que es algo que nos afecta a todos, tanto a las personas como a las empresas. Además pensar en cómo usar los OKR en este ámbito puede ayudarnos a entender cómo podemos aplicarlo posteriormente en otro tipo de temas que encajen mejor con nuestras situaciones particulares.

Veamos a continuación cómo los OKR pueden aplicarse en el ámbito de la sostenibilidad:

Estamos viviendo una época en la que la conversación al respecto del cambio climático y la problemática ambiental, por ejemplo en relación la contaminación por plásticos, se está radicalizando y politizando tanto, que me parece preocupante que esto pueda producir un efecto contrario al deseado, provocando que la sociedad se acabe hartando de tanta polémica y abandonando el proceso de mejora que se había producido en muchos países en los últimos años. Con esto no queremos quitarle relevancia al problema del calentamiento global, solo destacar que comienza a ser difícil diferenciar las noticias reales sobre el problema al que nos enfrentamos, de aquellas interesadas por generar alarma social y manipular la opinión pública.

Pero volviendo al mensaje constructivo que queremos promover, tenemos que ver cómo realmente en muchos países, especialmente en Europa, se están produciendo importantes avances para mejorar en los aspectos relacionados con el medio ambiente, por ejemplo en lo relativo a la transición energética hacia las fuentes de energía renovables o en el tema de los vehículos eléctricos que no para de crecer. En todo caso, esto no quita para que debamos seguir mejorando cada vez más y sobre todo buscando la forma en la que los países menos desarrollados, o los menos concienciados con esta problemática, también inicien este proceso de mejora en lo relativo al respeto a la naturaleza y la reducción de la contaminación.

A este respecto todos podemos colaborar, ya sea a nivel particular en relación con el consumo de productos y las fuentes de energía que utilizamos, como en las empresas, especialmente aquellas que realizan actividades que tienen un mayor impacto sobre el entorno. Pero lo que ocurre es que muchas veces no sabemos realmente cómo proceder al respecto y por eso es importante que exista información de calidad, suficientemente contrastada y libre de intereses particulares.

Y aquí es donde OKR puede resultar de gran ayuda, especialmente si se apuesta por compartir de manera pública los Objetivos que las empresas se proponen y los Resultados Clave que indican cómo lo están logrando, algo a lo que va encaminada la iniciativa [Objective.earth](#) liderada

por el emprendedor [Hector Pérez](#), de la cual os vamos a hablar a continuación.

Objective.earth es un repositorio global de Objetivos relacionados con la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente, que ofrece a organizaciones e individuos compartir sus OKR y encontrar sinergias al respecto. Por ejemplo, muchas organizaciones e individuos involucrados en la protección de los bosques podrían encontrar nuevas formas de colaborar y ayudarse mutuamente.

No solo las grandes organizaciones como Google tienen OKR corporativos, sino que cada departamento, equipo y empleado tiene sus propios OKR. Algunos de ellos se proponen de arriba hacia abajo, pero otros pueden ser también de abajo hacia arriba y horizontalmente. Esto significa que un empleado puede decidir, o proponer, establecer un OKR para ayudar a cualquier otro OKR de la organización. Algo similar podría ocurrir ahora gracias a esta iniciativa entre varias organizaciones, de forma que una persona de una organización podría establecer un OKR para ayudar a lograr un OKR de cualquier otra organización o persona, que esté relacionado con temas de sostenibilidad.

Objective.earth es una iniciativa dirigida a las personas preocupadas por el cambio climático, que además están dispuestas a hacer su aportación estableciendo sus propios objetivos. También a organizaciones que luchan contra el cambio climático y que no dependen en gran medida de las donaciones de sus seguidores.

De esta manera, no solo compartirían algunos de sus objetivos, sino que también podrían promover la iniciativa entre sus audiencias, sin temor a que estos encuentren otras organizaciones para apoyar. Estas organizaciones pueden ser como las iniciadas por filántropos como la fundación de Bill y Melinda Gates, que ya usan OKR internamente, la fundación de DiCaprio o la de Al Gore.

También organizaciones como las Naciones Unidas podrían sacar un gran provecho de esta iniciativa de cara a lograr el Objetivo 13 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se podría establecer como el principal OKR de la Tierra:

Objetivo: detener el cambio climático

- ➔ **Resultados clave 1:** Limitar el aumento de la temperatura media global a 2°C por encima de los niveles preindustriales para 2050.
- ➔ **Resultado Clave 2:** Las emisiones globales netas de CO2 deben caer en un 45% entre 2010 y 2030, y llegar a cero neto alrededor de 2050.
- ➔ **Resultado Clave 3:** Movilizar 100 mil millones de dólares anuales globalmente para mitigar los efectos del cambio climático para el 2020.

A continuación compartimos algunos de los objetivos recopilados en el **Listado colaborativo** de Objective.earth para que puedan servirnos como ejemplo de cara a crear los OKR en el ámbito de la sostenibilidad en nuestras empresas:

- ➔ La iniciativa **Trillion Trees** promovida por WCS, WWF y BirdLife se propone el objetivo de plantar o proteger 1 billón de árboles (trillón americano) para el 2050.
- ➔ El gobierno de Alemania quiere reducir las emisiones de CO2 a un 55% de los niveles de 1990 para el 2030 y alcanzar la neutralidad en cuanto a emisiones de carbono para el año 2050.
- ➔ La empresa Amazon se propone que el 80% de la energía que consume proceda de fuentes renovables para el 2024 y el 100% para el 2030.
- ➔ Telefónica quiere reducir emisiones de CO2 en un 30% para el 2020 y un 50% para el 2030 respecto a 2015.
- ➔ La empresa Meliá Hoteles busca reducir sus emisiones un 13% para el 2023 y un 51% para el 2035 respecto a 2018.
- ➔ Ferrovial quiere reducir sus emisiones un 32% para el 2030 respecto a 2009.
- ➔ Más ejemplos de empresas que se han propuesto reducir sus emisiones [aquí](#).

De esta forma si más de nosotros usáramos OKR for Earth y los hiciéramos públicos, podríamos lograr que la Tierra fuese un lugar mejor. Como dijo el profesor del MIT **Alex Pentland**

«El mayor problema del mundo no es el calentamiento global, no es la guerra, sino cómo podemos organizarnos entre nosotros para tomar buenas decisiones y llevarlas a cabo».

Y creo que OKR for Earth podría ayudar a coordinarnos a todos.

OKR como herramienta para mejorar el mundo

Estamos en un momento crítico, nuestros líderes, algunas grandes instituciones, nos están fallando. ¿Por qué? Algunas veces es porque sus ideas son malas o no éticas, pero a menudo es porque tienen objetivos erróneos. Y esto es inaceptable. Hay que terminar con esto. ¿Cómo vamos a corregir estos errores? ¿Cómo podemos elegir el camino correcto? No será sencillo.

OKR no es únicamente una herramienta de gestión empresarial, de hecho en el apartado anterior empezamos hablando de esta metodología en el ámbito del desarrollo personal y sobre cómo puede ayudarnos a ser mejores profesionales.

En el libro *“Mide lo que importa”* encontramos un par de interesantes ejemplos sobre cómo OKR se puede aplicar en organizaciones sin ánimo de lucro, como son la Fundación Bill y Melinda Gates, con testimonios de Bill Gates muy representativos al respecto de la utilidad de esta metodología para ayudarles a resolver algunos de los

grandes problemas en el mundo. Al igual que ha ayudado a la Fundación One liderada por Bono, el cantante de U2, que persigue los mismos objetivos y también se ha aprovechado de esta herramienta para lograr un mayor impacto de su actividad y el aprovechamiento de sus recursos en la lucha contra las enfermedades y el hambre en África.

“Podemos aplicar OKR fuera de nuestros trabajos, lo podemos aplicar en las familias, en la escuela, incluso en nuestros gobiernos. Podemos exigirles responsabilidad a esos gobiernos, podemos retomar el camino correcto, si logramos medir lo que realmente importa”.

John Doerr

Por lo tanto, y como conclusión de este punto: lo que realmente nos está proporcionando OKR es un modelo a través del cual se materializa una nueva forma de pensamiento. Todo lo que hacemos tiene un impacto en nuestro entorno y la forma en la que lo hacemos es importante. Si realmente queremos que ese impacto sea positivo y marque la diferencia, no sirve con hacerlo como a cada uno se nos ocurre. Es necesario ser sistemático, aprovechar adecuadamente los recursos que tenemos a nuestro alcance y rentabilizar bien el tiempo que tenemos a nuestra disposición, porque como recurso limitado que es, si sabemos utilizarlo adecuadamente, estaremos siendo realmente útiles para el mundo.

Google como ejemplo de empresa comprometida con los objetivos ambientales y la sostenibilidad

Podemos estar más o menos de acuerdo con la forma en la que Google enfoca determinados aspectos en relación con su posición de dominancia en el mercado de los buscadores, navegadores, sistemas operativos móviles, correo electrónico... (de lo cual no vamos a hablar aquí, aunque siempre pensaremos que es bueno que en una situación así, una mayor apertura y colaboración con otras empresas siempre puede resultar positiva) pero lo que está claro es que, en lo relativo a aspectos ambientales, en Google siempre han sido un referente al respecto de la preocupación por minimizar el impacto de su actividad. De hecho, muchas veces he pensado que la empresa lo hace incluso con un fin egoísta, ya que debido a su gran crecimiento y las posibles problemáticas en relación con la generación de energía a través de combustibles fósiles, se podría llegar a un punto donde la actividad de la empresa se viese seriamente afectada.

Más allá de eso, es bueno reconocer el esfuerzo que la empresa hace a la hora de basar su actividad en energías renovables, especialmente a la hora de alimentar sus centros de datos, pero también en otros aspectos que están muy bien reflejados a través de la web sustainability.google

En 2018 igualamos el 100% del consumo de electricidad de nuestras operaciones con compras de energía renovable por segundo año consecutivo.

De esta forma, si nos fijamos en los **informes** publicados por la empresa en relación con los aspectos de sostenibilidad, observaremos cómo la obsesión que siempre ha tenido por todo lo relativo a las métricas, se refleja también en este ámbito, lo cual sin duda tiene también mucho que ver con los OKR en relación con la manera que se enfoca el tema de los Resultados Clave.

Para verlo mejor compartimos a continuación un ejemplo específico de OKR de Google relacionado con la sostenibilidad:

- ➔ **Objetivo:** Diseñar productos y servicios en base a la economía circular, y reutilizar materiales que tengan un mayor valor ambiental y social.
- ➔ **Resultado Clave:** el 100% de los productos Made by Google que se lancen en 2022, y cada año posterior, incluirán materiales reciclados, maximizando el contenido reciclado siempre que sea posible.

Que cunda el ejemplo

Sería fantástico ver que todas las empresas tienen entre sus prioridades el tema de la sostenibilidad, reduciendo el máximo posible impacto ambiental que produce su actividad y promoviendo entre sus trabajadores y clientes los hábitos adecuados que ayuden a mejorar la problemática ambiental.

En este sentido, y aunque no sea a través de los OKR, sí que comenzamos a ver algunos ejemplos de empresas que deciden asumir un compromiso en aspectos de sostenibilidad y respeto al medio ambiente. Uno de los casos más recientes

a este respecto es MásMóvil, que expresa así sus prioridades en este ámbito:

- ➔ **Objetivo:** eficiencia energética a través de la reducción del consumo eléctrico y de diferentes mejoras en su red fija y móvil, con infraestructuras eficientes que reducen las emisiones de CO2.
- ➔ **Objetivo:** fomentar el consumo responsable y el reciclaje, incrementando la accesibilidad al reciclaje tanto en sus sedes como en sus puntos de venta.

- ➔ **Objetivo:** concienciación social colaborando y llamando a la acción con causas para la integración de la diversidad, la reducción de las desigualdades y generando alianzas para la consecución de sus objetivos. Como cuarta área, y una de las grandes prioridades
- ➔ **Objetivo:** compromiso con el bienestar del empleado, cuidando su salud física y mental e incorporando medidas de desarrollo sostenible y responsable que aumente su orgullo de pertenencia y el bienestar común en la empresa.

Cómo usar OKR para salvar el planeta

Aunque los OKR en sí mismos no tienen nada que ver con el tema de la sostenibilidad, el respeto al medio ambiente o la reversión del cambio climático, lo cierto es que puede ser una buena herramienta que nos ayude a conseguir los objetivos que nos podamos proponer al respecto.

Aquí la clave estará en ver OKR como un sistema que facilita la consecución de los objetivos porque establece una serie de recomendaciones y procesos destinados a evitar los errores más habituales a la hora de ponernos a trabajar para conseguir nuestros objetivos. También el sistema OKR articula a través de los CFR un modelo de ayuda por parte de la organización para que los profesionales y los equipos tengan el apoyo necesario de cara a conseguir los objetivos que se hayan propuesto. De esta forma, es a través de la colaboración y la transparencia por lo que la gente trabajará más motivada y tendrá más facilidad para conseguir sus objetivos, lo cual redundará en beneficio de toda la organización y, correspondientemente en este caso, también a favor del medio ambiente.

Veamos a continuación algunas de las características que hacen que los OKR puedan resultar valiosos a la hora de afrontar el reto que tiene la humanidad de revertir la situación de deterioro del medio ambiente.

1 - Pasar de los Objetivos a Resultados Clave o pasar de las buenas intenciones a la acción.

Por los ejemplos que hemos visto de empresas e instituciones que se han propuesto objetivos relacionados con la reducción del impacto que produce su actividad en el medio ambiente, parece claro que hace falta concretar mucho más la forma en la que se va a intervenir en el problema y la manera en la que se va a comprobar si el resultado de esa actuación les ha llevado al resultado esperado. Por esto en el sistema OKR se insiste en la necesidad de que los Objetivos sean accionables y medibles a través de los Resultados Clave, lo cual nos muestra realmente el trabajo necesario para lograr lo que nos proponemos. Esto quiere decir que gracias a este sistema se concreta mucho mejor el plan que se quiere desarrollar y se evita el pensamiento difuso que suele imperar cuando se quieren lograr objetivos relevantes sobre los que no se tiene experiencia o en los que es difícil empezar a trabajar en el corto plazo.

2 - El corto plazo que propone OKR evita demorar más pasar a la acción frente a esta situación crítica, porque

realmente se llevan mucho tiempo hablando del problema que podía suponer el calentamiento global y los distintos tipos de contaminación que hemos ido realizando en el medio ambiente, pero parece que hasta ahora no se ha comenzado a ver esto como un peligro sobre el que haya que intervenir de manera inmediata y certera. Por lo tanto la recomendación que se hace en el sistema OKR al ponernos objetivos en el corto plazo, hace que evitemos la parte mala de pensar a largo plazo, porque nadie realmente se pone a trabajar al verlo demasiado lejano y además los responsables de realizarlo no consideran que les pueda llegar a afectar. Pensemos por ejemplo en los cargos públicos que saben que solo estarán 4 u 8 años asumiendo determinada responsabilidad, poco les importa el resultado en el largo plazo si lo único que les puede mantener en su cargo son las acciones sobre las cuales haya una visibilidad en el corto plazo.

3 - La medición de los Resultados Clave en el corto plazo toma un papel muy importante

frente a esa manera de pensar cortoplacista que pueden tener muchos gobernantes y directivos, que no ven cómo les puede afectar personalmente el poco interés o incluso la oposición que puedan tener a desarrollar políticas de reducción del impacto ambiental en sus organizaciones. Pero con los OKR se puede solucionar en parte esta problemática si realmente apostamos por un proceso de mejora continua en busca de la excelencia, lo cual no solo ayudará a reducir el impacto ambiental sino que también puede mejorar el negocio de las empresas y el servicio que ofrecen las instituciones a la sociedad. Esta buena costumbre que propone OKR de basar la estrategia en datos, podría resultar de gran valor si se convierte en un nuevo modelo frente al existente en el que las decisiones se toman, la mayoría de la veces, basadas en intuiciones, suposiciones o intereses particulares.

5 - Para afrontar una problemática tan delicada como la actual puede resultar muy valiosa la posibilidad que propone OKR, donde **el sistema funciona en modo Bottom-Up**, es decir que las

iniciativas no tienen que surgir de los niveles más altos dentro de la organización, sino que cualquier persona puede ponerse objetivos y que estos puedan ser considerados posteriormente por la organización dentro de su estrategia. Así, en lo que se refiere a la problemática ambiental, hemos visto a lo largo del tiempo cómo surgen iniciativas por parte de personas o pequeños colectivos que, gracias a una buena labor de comunicación, acaban llegando a una parte importante de la sociedad. Lo que ocurriría en este caso es que se potenciaría esta situación al conocerse mucho mejor las estrategias que propone cada persona de cara a que otras muchas, o incluso las organizaciones en su conjunto, puedan comenzar a utilizarlas.

4 - Entonces en este nuevo modelo donde la toma de decisiones se basa en los datos, si lo complementamos con la transparencia que propone OKR,

donde todos los Objetivos y Resultados Clave deben ser públicos, podríamos obtener un sistema mucho mejor engrasado, donde toda la maquinaria que trabaja para resolver esta problemática funcionaría mucho mejor y reportaría mejores resultados. Por un lado las empresas e instituciones que se han puesto esos objetivos tendrían el respaldo de los datos que reflejan el progreso que están realizando, y esto a su vez sería algo público que la sociedad podría contrastar, lo cual le serviría para apoyar a aquellos que realmente están obteniendo los resultados adecuados. Por ejemplo, si yo como ciudadano puedo saber qué empresas son las que mejores resultados están obteniendo a la hora de reducir sus emisiones, podría tomar decisiones de compra basadas en esos datos y no como ahora donde la decisión pasa por lo mucho o poco que me crea los eslóganes que ponen en su publicidad.

6 - Si sumamos todas estas aportaciones que puede realizar el sistema OKR para resolver esta problemática lo que obtendremos es una **nueva dinámica de trabajo donde el componente de colaboración tomará una mayor relevancia**, ya que al

final lo que se acabará generando es una inercia que irá encaminada a reducir las actividades que resultan negativas para el medio ambiente y potenciar las que resulten positivas. Será una nueva forma de enfocar el problema, donde predominará una visión positiva basada en los datos que arrojan los buenos resultados y potenciada por la ilusión de todas aquellas personas que ven que sus acciones conllevan una recompensa, en este caso para salvar la naturaleza. Así podemos fijarnos, por ejemplo, en el resultado obtenido con el **Protocolo de Montreal**, en el que, gracias a la colaboración internacional y el esfuerzo de todos nosotros al reducir las emisiones contaminantes a la atmósfera, se logró revertir el deterioro de la capa de ozono, lo cual deberíamos replicar ahora por ejemplo en relación con la contaminación de los plásticos en el océano y por el exceso de CO2 en la atmósfera.

7 - OKR es ideal para ayudarnos cuando nos proponemos grandes objetivos

, porque tal y como ha sido diseñado, de forma que nos propone que los objetivos sean significativos y aspiracionales, organiza nuestra manera de enfocar el trabajo para conseguir nuestros objetivos de una forma más ambiciosa que otros sistemas de gestión de objetivos. De esta forma, la experiencia de cómo OKR ha ayudado a Google a su crecimiento, como expone el propio

Larry Page: *“Los OKR nos han ayudado a decuplicar nuestro crecimiento, y mucho más que eso; nos han ayudado a conseguir que aquella atrevidísima misión de empresa de «organizar toda la información del mundo» sea alcanzable, podríamos pensar en extrapolarla también al gran reto que suponerevertir la situación de deterioro del medio ambiente y emprender un nuevo modelo de relación de la humanidad con el planeta”.*

Sería fantástico ver que gracias a iniciativas como [Objective.earth](#) y la aplicación de los OKR, entre todos podemos trabajar de manera colaborativa para mejorar la problemática ambiental en la que nos encontramos, lo cual sería un indicativo de que la mentalidad de la sociedad va mejorando en ese proceso de búsqueda del bien común, frente al modelo de búsqueda de los intereses particulares, en unos casos, y de despreocupación por el impacto de nuestras acciones, en otros casos, que nos ha traído a esta situación tan preocupante.

Cómo usar OKR para lograr los ODS

Nos jugamos mucho en nuestro futuro si no cambiamos la estrategia al respecto del cambio climático. Pero hay una esperanza, porque tenemos una hoja de ruta a seguir para hacer que cambien las cosas, lo malo es que esa hoja de ruta no es lo suficientemente conocida como para que pueda producir un cambio a nivel global y además aún le falta estar suficientemente desarrollada como para que todo el mundo tenga claro cómo usarla para mejorar la situación.

Por esto pensamos que los **ODS** podrían ser mejorados gracias a OKR, principalmente a la hora de concretar en el corto plazo unos Objetivos que se han definido en un plazo demasiado largo y también introduciendo un modelo de métricas que permite saber si realmente se están logrando los objetivos propuestos o como ha ocurrido en ocasiones anteriores, con iniciativas de este tipo, todo ha quedado en buenas intenciones pero se han logrado pocos resultados reales.

En lo que se refiere al plazo de consecución de los ODS encontramos un impedimento claro al plantear objetivos que deben alcanzarse en 2030. Como muchos de ellos van a depender de políticas públicas para su consecución, el problema es que los responsables de desarrollar esas políticas no cuentan con los incentivos para hacerlo, ya que los plazos con los que ellos suelen trabajar suelen ser mucho

menores. De esta forma es muy complicado que un político que piensa en plazos de 4 años realmente haga una apuesta decidida por un plan que se desarrolla en un plazo de 10 años. Por lo tanto aquí es donde podría aportar mucho valor OKR al proponer la definición de los objetivos en el corto plazo, con periodos de máximo un año y con la necesidad de concretar aún más a través de periodos trimestrales. De esta forma el horizonte del corto plazo nos urge a ponernos a trabajar sobre ello de manera inmediata y no postergar la toma de decisiones al respecto, sabiendo que, dejar para mañana lo que podemos hacer hoy, puede suponer un gran error cuando lo que está en juego es nuestro futuro.

El otro aspecto en el que OKR podría aportar mucho valor para la consecución de los ODS es a través de la definición de los Resultados Clave, como las métricas que nos permiten verificar que realmente se están logrando los objetivos que nos hemos propuesto, algo que, no ha sido aún adecuadamente definido, lo cual supone un impedimento importante para que los ODS sean un éxito. Ya que como decía William Thomson, «lo que no se mide no se puede mejorar», difícilmente vamos a lograr los Objetivos propuestos por los ODS si no definimos inmediatamente unos indicadores numéricos que permitan saber si realmente las estrategias que se están desarrollando están dando los frutos esperados. Es por esto por lo que

necesitamos que de manera urgente se propongan esos indicadores para cada uno de los ODS, tanto a nivel global, como nacional y local, lo cual resultaría de gran utilidad para todos aquellos que están decididos a trabajar para lograr los ODS, pero aún no se han lanzado a hacerlo, por la indefinición que supone no contar con un marco de referencial al respecto de la mejora que puedan suponer las acciones que van a desarrollar.

Concretando la relación entre los ODS y los OKR

Si pensamos que los OKR pueden resultar de utilidad para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible es porque de partida existe una buena base sobre lo que construir, lo malo es que parece que los mayores esfuerzos se han dedicado a sentar esa base, pero ahora falta mucho por hacer de cara a construir la estructura que permita que el mundo sea un lugar mejor en el año 2030.

A continuación vamos a exponer las diferencias y similitudes entre los ODS y los OKR de cara a ver de qué forma pueden complementarse y resultar más efectivos cuando se trabajan conjuntamente.

ODS	Objetivos - Largo plazo - Significativos - Inspiradores	Metas - Largo plazo - Concretas - Orientadas a la acción	Indicadores No definidos
OKR	Metas Largo plazo	Objetivos - Significativos - Inspiradores - Concretos - Orientados a la acción	Indicadores - Específicos - Realistas - Factibles - Medibles

En primer lugar, tenemos que saber que lo que en los ODS se denomina Objetivo en los OKR se denomina Meta, lo cual pone a los Objetivos de ODS en un nivel de abstracción mayor que el de los Objetivos en OKR.

Los Objetivos de ODS coinciden en las características de ser significativos e inspiradores, pero sin embargo no coinciden en la necesidad de ser concretos y orientados a la acción, por eso podemos considerar que los Objetivos de ODS deberían ser realmente Metas ya que están pensados a largo plazo y no son los suficientemente concretos como para que podamos actuar directamente sobre ellos. Esto, como hemos comentado anteriormente, supone un problema a la hora de que se puedan lograr realmente los ODS, debido a ese nivel de indefinición, por lo que deberíamos buscar una forma de concretarlo mucho más, para que todos aquellos que se propongan trabajar para lograr los ODS, realmente sepan por dónde empezar y puedan tener la visión necesaria al respecto de los resultados que está teniendo su trabajo.

Por otro lado, las Metas de ODS sí que coinciden con algunas de características de los Objetivos en OKR, al ser concretas y orientados a la acción, pero no coinciden en el marco temporal, que en OKR pide que se definan cada año y cada 3 meses, ni en la sugerencia de trabajar con unos pocos objetivos, entre 3 y 5 preferiblemente, frente a una media de 10 metas que propone ODS para cada Objetivo. Esto como os podéis imaginar supone un problema por la falta de foco a la hora de decidir sobre qué aspectos actuar, por ejemplo cuando una institución pública o privada se propone trabajar en pro de los ODS, es un problema enorme decidir por dónde empezar, ya que existen 17 objetivos y 169 metas, lo cual nos puede llevar a situaciones como la que define la parálisis por

análisis, al tener que dedicar excesivo tiempo a decidir en cuál de todas esas metas intervenir.

Continuando en la búsqueda de relaciones entre ODS y OKR vemos que por debajo de las Metas de ODS no se definen unos indicadores concretos, algo que sí que se hace en OKR al pedir que se asocien varios Resultados Clave a cada Objetivo, lo cual ofrece la utilidad de poder verificar el cumplimiento de los Objetivos en el corto plazo y de esta forma conocer el avance que se produce hacia la consecución de las Metas a largo plazo.

De esta forma podemos considerar que ODS se plantean en un nivel alto de abstracción y lo que le falta para poder trabajar directamente en la consecución de los Objetivos es un sistema que permita concretarlo en el corto plazo y tener una mejor visión sobre la consecución de los objetivos, lo cual podría hacerse a través de OKR, por el enfoque hacia el corto plazo, la importancia del foco y la necesidad de contar con indicadores, llamados Resultados Clave, que ayudan a verificar la consecución de los objetivos.

Proponemos entonces aquí usar OKR como complemento a ODS, para poder orientarlos a resultados, algo que ahora no está adecuadamente planteado, lo cual hace que sea muy complicado definir estrategias que permitan trabajar para la consecución de los Objetivos. Sin embargo gracias a OKR esas estrategias pueden estar mucho mejor definidas, tanto a nivel práctico como en el tiempo, además de que se podrá conocer mucho mejor el grado de cumplimiento de esas estrategias hacia la consecución de los Objetivos, lo cual redundará en mejorar significativamente el impacto del trabajo que se vaya a realizar para lograr los ODS.

9

¿Se pueden usar **OKR** para mejorar el desarrollo de software?

9

¿Se pueden usar **OKR** para mejorar el desarrollo de software?

Contexto actual del desarrollo de software: la experiencia de Bitergia



José Manrique, CEO de Bitergia

En las empresas cada día se consume más software que viene de fuera, sobre todo por un tema de agilidad, de rapidez y de eficiencia, hasta el punto de que se estima que en el 75% de las aplicaciones tecnológicas, más de la mitad del software no habrá sido desarrollado por la propia empresa, sino que proviene de otras organizaciones, principalmente a través de iniciativas Open Source. Además, vemos cómo cada vez más las empresas están contribuyendo a proyectos de software libre, porque resulta estratégico para ellas y también algunas otras empresas desarrollan su propio software libre.

Lo que estamos viendo últimamente es que, cuando las empresas alcanzan cierto tamaño, utilizan un modelo llamado “desarrollo basado en silos”. Los silos son estructuras muy cerradas debido a cuestiones geográficas, a razones que puede tener el equipo o a la metodología que se utiliza. Esto lleva a una situación en la que muchos equipos pueden estar trabajando con metodologías ágiles pero no pueden trabajar de forma colaborativa, ya que cada una tiene un método de trabajo diferente o una tecnología de desarrollo diferente. Entonces consideramos que si queremos trabajar de forma más transparente y uniforme en las organizaciones es necesario romper esos silos.

Esto actualmente se está gestionando en algunas organizaciones a través de las **Oficinas Open Source**, gracias a la cual la empresa se asegura de que el software que va a utilizar cumple con todos los requisitos necesarios a nivel de calidad o seguridad, por ejemplo. Además, algunas empresas están empezando a trabajar con el concepto **Innersource** que se basa en la idea de aplicar internamente las metodologías, procedimientos y métodos de trabajo que se utilizan en el mundo del software abierto. Así se trabaja de manera colaborativa y comprometida en una **comunidad** dentro de la misma empresa, de modo que los desarrolladores pueden trabajar en lo que ellos deciden dentro de las necesidades de desarrollo que tiene la compañía. Es decir, que la empresa tiene varios proyectos abiertos y los desarrolladores van colaborando en ellos según sus intereses.

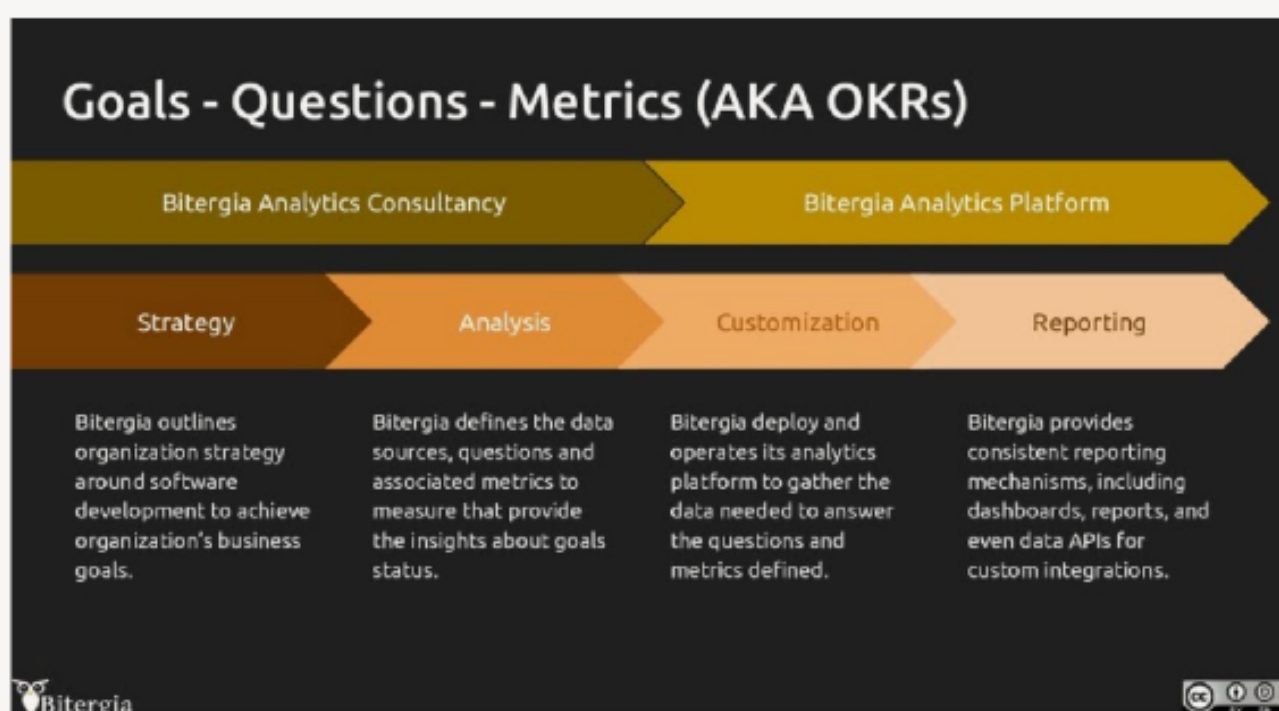
Los principios en los que se basa Innersource son la cultura de **colaboración** y la **transparencia**, donde la comunicación es clave, y toda la información de los proyectos debe ser archivable, reproducible y pública. De esta forma a través de la transparencia se logra que la gente quiera colaborar en los proyectos y se formen comunidades que funcionan a través de un sistema de meritocracia, lo cual hace que las cosas sucedan.

Aplicar al desarrollo de software una metodología como Innersource tiene otros beneficios para la compañía, como puede ser la mejora de la calidad del código, la reducción del tiempo necesario para salir al mercado, el fomento de la innovación, reducción de los costes de desarrollo, además de aumentar el grado de **compromiso** de las personas con los proyectos en los que participan.

También para las personas ofrece beneficios interesantes como la mejora de las habilidades profesionales, el desarrollo de la maestría, tanto a nivel técnico como a nivel personal, en lo que a habilidades blandas se refiere; el fomento de la innovación a nivel personal; la mejora en la capacidad para resolver problemas y la posibilidad de poder llevar a cabo proyectos que parten de la motivación personal y el **propósito**.

En todo este contexto es donde trabaja la empresa Bitergia que está dedicada a ayudar a las empresas a entender y mejorar el trabajo en los proyectos de software. Para ello les ofrece cuadros de mando que aportan **métricas** y estadísticas con información sobre cómo se está desarrollando el software. Aunque la información que se ofrece no está relacionada con cómo es el software que se está desarrollando, sino con cómo se está desarrollando, cómo se está gestionando el proceso de desarrollo, cómo se está revisando el código y cómo se comunican las personas que participan en el ciclo del desarrollo de software.

La relación entre Innersource y los OKR



Y en este contexto es donde se relaciona el trabajo que realiza la empresa Bitergia con los OKR, ya que sus fundadores estuvieron 15 años estudiando e investigando los procesos de desarrollo de software y se dieron cuenta de que lo importante no era tener información sobre cómo era este proceso, sino cómo sacarle provecho a esa información, para lo cual han estado utilizando un sistema llamado GQR, por las siglas de Goals-Questions-Metrics, que tiene muchas similitudes con OKR.

La idea es que se comienza por definir unos objetivos, tanto de empresa como a nivel personal de los miembros del equipo de desarrollo. Y para saber si se están logrando esos objetivos se realiza un análisis de dónde pueden obtenerse los datos y además se hacen preguntas que se pueden responder a través de números. También resulta complementario para este proceso trabajar con el denominado Ciclo de Deming, o ciclo PDCA (del inglés Plan-Do-Check-Act) o PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) o espiral de mejora continua, que consiste en aplicar una estrategia basada en la mejora continua de la calidad, siguiendo esos cuatro pasos mencionados.

Por lo tanto para nosotros el desarrollo de software es un proceso comunitario, y por tanto los OKR que se pueden aplicar tienen que tener en cuenta no sólo el código fuente producido y su funcionamiento en producción, sino los procesos y personas involucradas en construirlo. El análisis de los procesos tiene que llevarnos a entender mejor cómo se desarrolla software en nuestra empresa, o en nuestros proyectos, cómo colaboran nuestros equipos, o incluso identificar ineficiencias en los mismos. Existen herramientas y plataformas que permiten realizar estos análisis. Pero sin una estrategia asociada a los objetivos que queremos conseguir, puede que acabemos midiendo o valorando aspectos sin relevancia para dichos objetivos. Y aquí es donde una metodología como OKR proporciona el marco para que estos análisis y métricas estén asociadas a los objetivos que tenemos.

Desde nuestro punto de vista, los OKR para el desarrollo de software son un caso particular de la aplicación de la metodología GQM (Goals - Questions - Metrics). Cuando hablamos de cómo analizar el desarrollo de software, siempre recomendamos empezar por entender cuales son los objetivos que queremos conseguir, y trasladarlos a preguntas que se puedan responder con métricas. En función de dichos objetivos, analizamos qué fuentes de datos o recursos tenemos para extraer la información y parametrizamos las herramientas existentes para extraer los datos y producir las dichas métricas. A partir de este momento, las herramientas automatizan el proceso de reporte, y permiten evaluar periódicamente si vamos hacia los objetivos planteados, o hay que volver a realizar el ciclo.

Compartimos a continuación una serie de testimonios de desarrolladores que están aplicando OKR en su trabajo, para de esta forma tener una visión más amplia de la oportunidad que supone utilizar OKR para mejorar el desarrollo de software.

La experiencia de los desarrolladores utilizando OKR



David Bonilla, CEO at Manfred

Los OKRs son una herramienta poderosa para mejorar cualquier aspecto de una organización, incluido el desarrollo de software. Por ejemplo, se podría establecer como objetivo la mejora de la robustez del código y establecer como resultados clave métricas como el % de cobertura de tests o el número de builds rotos.

Uno de los aspectos más positivos a la hora de aplicar OKRs al desarrollo software es que -al contrario que en otras actividades- suele ser sencillo recoger las métricas más importantes. Sin embargo, el mayor reto no es técnico sino operacional, porque muchas empresas suelen separar en silos la gestión del negocio y la gestión de su base de su tecnología, cuando deberían funcionar de forma integrada. Los desarrolladores tienden a minusvalorar los OKRs porque no se suele explicarles el impacto del objetivo buscado en la estrategia global de la empresa. Negocio suele ignorar los OKRs de tecnología exactamente por lo mismo.

Personalmente he usado los OKRs para promover ciertas buenas prácticas de programación y dotar a los equipos de herramientas que les permitan medir su aprendizaje y crecimiento en el tiempo.



Álvaro Salazar, VP of Engineering at Lookiero

En nuestro caso el motivo por el cual usamos OKRs es mejorar el alineamiento de los departamentos y equipos con la estrategia de empresa. Mejorando con valor añadido la visibilidad y transparencia. Además esto tiene como efecto colateral una mejora en el foco de los equipos, impactando en la efectividad del SDLC (Systems Development Life Cycle).

La necesidad nació del crecimiento que estábamos teniendo junto con el modelo basado en generación de hipótesis y experimentación que usamos a la hora de desarrollar el producto que estamos construyendo. Con este contexto necesitábamos tener a todos los niveles muy claro dónde poner el foco y mejorar el alineamiento de cara a poder empujar todos en la misma dirección.

Los OKRs están ayudando a mejorar ese alineamiento entre el plan estratégico y la implementación por medio de iniciativas que tiene su reflejo en los OKRs. En este contexto está siendo de mucha ayuda que toda la empresa tenga claro hacia dónde tenemos que empujar. Los OKRs nos ayudan a hacer el tracking de donde estamos y en la toma de decisiones, si necesitamos cambio de rumbo.



Diego Gargallo, Android Leader en Drive Smart Technologies

OKR se puede utilizar para mejorar cualquier faceta que se pueda medir. En el desarrollo de software tenemos varios puntos del proceso donde poder medir mejoras, donde automatizar esas mediciones y sacarles el máximo partido.

Además, utilizar este tipo de métricas no nos viene de nuevas. Es práctica habitual, por ejemplo, para evaluar la calidad del código (de forma integrada con los sistemas de automatización de despliegue, como Jenkins). También es muy común utilizar procesos de mejora continua, sobre todo en el marco de las metodologías ágiles. Es cuestión de sacarles el máximo partido usándolas también con OKR.

Por lo tanto podríamos, sin mucho esfuerzo adicional, enfocar el uso de OKR para mejorar el desarrollo de software de muchas formas distintas:

- Mejorar el desempeño de los desarrolladores.
- Mejorar la calidad del código que se entrega.
- Mejorar el trabajo en equipo.
- Mejorar la resolución de problemas.

Además, el uso de OKR puede venir muy bien para focalizar los esfuerzos en lo que de verdad es importante para cada proyecto en concreto. Aunque puedan perseguirse todas estas mejoras, la propia definición de los OKR nos indicará qué métricas recoger y hacia dónde hay que remar.



Ramón Medrano, Site Reliability Engineer at Google

Empecé a usar OKR cuando comencé a trabajar en Google, donde se usaban por defecto desde hace años. El valor lo encontré en dos puntos:

1. Como junior IC en 2013/14: ves el valor de tener una dirección sólida (O) pero una clara libertad dentro tu scope para dirigir tu trabajo (KR).
2. Como TL y manager puedo establecer una dirección muy clara sin tener que hacer micromanagement (O) y definir fácilmente a mis stakeholders en que estamos trabajando. Además puedo hacer planificación por buckets de staffing en lugar de orden total o ítems muy detallados.

Desde que soy manager y TL (2016-) me centro en las Os y dejo que mi equipo tenga la libertad de marcar las KRs, además es muy fluido para adaptarse a los cambios, para priorizar y lo mejor que tiene es que resulta compatible con agile para la ejecución.

Para priorizar, definimos cuanto staffing por O (bucket planning). Y ya está. Los publicamos en una herramienta para dar visibilidad y hacemos revisiones mensuales para ver si están en riesgo.



Fernando Hidalgo, project manager at Singular

¿Se puede usar OKR para mejorar el desarrollo de software? Sí, se puede y se debe utilizar un sistema como OKR para mejorar el desarrollo de software. OKR, además, es un framework que permite ajustarse muy bien y complementar otras herramientas utilizadas habitualmente en el desarrollo de software, como son Scrum.

Trabajando OKR desde una visión a alto nivel y con periodos de tiempo más largos que Scrum (en OKR es habitual trabajar por trimestres y en Scrum con Sprints de 1 ó 2 semanas), es una buena estrategia hacer primero un análisis donde OKR establezca las prioridades (Resultados clave) para el próximo trimestre y después de eso se pueda implementar con Scrum los Sprints de desarrollo que permitan esos objetivos.

En definitiva, OKR nos permite tener una visión global constante y medible, de los objetivos que queremos conseguir con nuestro desarrollo, y así poder mantener el foco en el largo plazo y no perder de vista dichos objetivos desde un puntos de vista técnico y de negocio.

Más artículos sobre cómo aplicar OKR en el desarrollo de software

- ➔ [OKRs for Software Engineers: What Are Some Examples?](#)
- ➔ [OKR and Scrum – how to connect two powerful frameworks](#)
- ➔ [OKR example: Software development](#)

Las sinergias entre OKR y Scrum

Aprovechando la publicación la versión de 2020 de la [Guía Scrum](#) vamos a comentar algunas de las similitudes que encontramos entre ambas “metodologías”, si es que podemos permitirnos denominar a OKR y Scrum como metodologías, al ser un concepto bastante genérico, frente a otros más apropiados como pueden ser Sistema para el caso de OKR y Marco de Trabajo para Scrum.

En primer lugar debemos hablar de la filosofía que está en el fondo de ambas metodologías, las personas en el centro, la **mejora continua** y la **entrega de valor**, por mencionar algunas ideas que deben predominar a la hora de diseñar una estrategia de empresa por medio de OKR y de gestionar un proyecto en equipo a través de Scrum.

En segundo lugar tenemos que hablar de valores, que es la forma en la que se exterioriza esa filosofía y aquí las coincidencias son mucho más palpables:

- 1. Transparencia:** tanto Scrum como OKR apuestan por la transparencia, aunque por diferentes razones, ya que en Scrum se hace para facilitar la inspección y en el caso de OKR para aportar la visibilidad que facilite el alineamiento, pero en todo caso, lo que va a ocurrir seguro es que promoviendo la transparencia mejorará la comunicación, por ejemplo evitando muchos de los malentendidos que acaban generando conflictos que se podrían evitar fácilmente.
- 2. Foco:** son valores promovidos tanto por Scrum, que dice que hay que enfocarse en el trabajo a realizar en el Sprint, como en los OKR, donde el foco se expone como un Superpoder que podemos lograr cuando nos enfocamos en unos pocos objetivos y en el corto plazo, insistiendo en la importancia de priorizar y medir para mantener ese foco en todo momento, sin dejarnos llevar por las urgencias del día a día y siendo conscientes de la importancia de dedicar tiempo a lo importante.
- 3. Compromiso:** tal cual es expresa en Scrum diciendo que el equipo se compromete a lograr sus objetivos y a apoyarse mutuamente, algo que también resulta fundamental en OKR, donde se nos anima a realizar un seguimiento de nuestras responsabilidades a través de revisiones periódicas, la evaluación de los objetivos y el replanteamiento continuo, con un espíritu de responsabilidad en el que no se emiten juicios de valor.
- 4. Colaboración:** aunque no es un valor que se exprese con ese nombre en ninguna de las dos metodologías, es fácil ver que el Respeto y el Coraje que proponen Scrum están pensados para favorecer el trabajo en equipo y que el Superpoder de OKR que pide Coordinarse y Conectar para trabajar en equipo también está pensado para cumplir con el mismo propósito.

Por lo tanto vemos que a nivel de filosofía y de valores hay mucha cercanía entre OKR y Scrum, pero a continuación vamos a ver que hay muchas más coincidencias o al menos paralelismos entre ambos modelos de trabajo.

En cuanto a los eventos, aunque en Scrum se trabaje normalmente en periodos de un mes para el Sprint y en OKR en ciclos de tres meses para los Objetivos, en ambos casos se coincide en la importancia de tener la vista puesta en el corto plazo, para no desviarnos demasiado de lo que queremos lograr, que es lo que ocurre cuando trabajamos con horizontes a largo plazo.

También en este contexto de los eventos, ambos modelos coinciden en la importancia de hacer un seguimiento del trabajo que se está realizando, de los avances que se están produciendo y de los problemas que se están enfrentando, ya sea a través de las Daily que propone Scrum, donde se realiza una inspección del progreso que se está logrando hacia la consecución del objetivo del Sprint o a través de las reuniones PPP (planes, progresos y problemas) que podemos realizar en el marco de los CRF (Conversaciones, Feedback y Reconocimiento) propuesto por OKR.

Y para terminar con la parte de eventos también podemos hablar de las sinergias que se pueden producir entre la Planificación, la Revisión y la Retrospectiva que se realizan al inicio y final de cada Sprint, con la necesaria reunión en modo CRF que hay que realizar cuando diseñamos los OKR, cuando hacemos un seguimiento mensual para ver cómo estamos avanzando con los objetivos y cuando hacemos el balance trimestral de consecución de los Objetivos, para el posterior planteamiento de unos nuevos objetivos en el siguiente trimestre.

Aunque en este último punto de los eventos tenemos que ser cuidadosos, porque no estamos proponiendo que se usen las mismas reuniones para trabajar sobre ambas metodologías, sino que aprovechemos la inercia que se genera cuando aplicamos alguna de ellas para facilitar la otra. Por ejemplo, aquellos equipos que están acostumbrados a trabajar en modo Scrum tendrán mucho más fácil adaptarse a usar OKR, ya que harán de mejor forma todo lo relativo al seguimiento de los OKR, e incluso, como vamos a ver a continuación, sabrán gracias al Objetivo del Producto, al Objetivo del Sprint y a la Definición de Terminado, lo cerca o lo lejos que pueden encontrarse de cumplir con sus OKR.

El Objetivo de Producto es una de las principales novedades en la actualización de la Guía Scrum y es quizás donde vamos a ver una mayor sinergia en el futuro con OKR, ya que en la forma en la que se expresa abre la puerta a que los equipos que aplican Scrum lo utilicen como uno de sus OKR: «El objetivo del producto describe un estado futuro del producto que puede servir como un objetivo para que el equipo Scrum planifique.» Por lo tanto para que podamos sincronizar OKR con Scrum, en lo que se refiere al Objetivo de Producto, tan solo debemos añadirle un ingrediente que proviene de los OKR, que son los Resultados Clave, que usaremos como una medida del éxito en la consecución de ese Objetivo. Porque las tareas estarán claramente definidas a través del Product Backlog, pero en lo que Scrum no era muy preciso hasta ahora era en lo relativo a medir el éxito del producto realizado, más allá de los conceptos de Incremento y la Definición de Terminado, ahora tenemos una nueva idea que marcará la diferencia:

“Un producto es un vehículo para ofrecer valor.”

El concepto de valor que proviene de Lean, toma ahora mayor protagonismo y nos va a ayudar también a entender

mucho mejor por qué en OKR es importante que los Resultados Clave tengan una orientación a impacto y no solo a acción. Y es que ya sabéis que una de las dificultades a la hora de diseñar los OKR es diferenciar entre Resultados Clave y Tareas, por aquello de no caer en la trampa de pensar que por haber hecho un trabajo vamos a obtener un resultado, además es fundamental que ese resultado refleje una aportación de valor y no simplemente el que ha ocurrido algo.

Usando el típico símil del del cuadro de mando de un vehículo, si pisamos el acelerador con una marcha puesta el coche se mueve y el indicador de velocidad sube al mismo ritmo que el de las revoluciones del motor, pero si no ponemos una marcha, al pisar el acelerador subirán las revoluciones, pero la velocidad seguirá igual, ya que de hecho estaremos parados.

Del mismo modo cuando nos ponemos Objetivos o cuando planificamos el desarrollo de un Producto, tenemos que tener la vista puesta en el valor que vamos a generar con ello, no en sentirnos ocupados y complacernos pensando que estamos trabajando un montón, no sea que cuando queramos echar la vista atrás, nos demos cuenta de que en realidad no hemos avanzado.

Sinergias entre OKR y SAFe

Cada vez nos encontramos más conversaciones al respecto de las sinergias existentes entre OKR y otras metodologías de gestión de proyectos, productividad, desarrollo de software, ..., en las que también se tienen que definir objetivos y los indicadores que permiten verificar dichos objetivos. Lo que ocurre es que cada metodología utiliza sus propios criterios e incluso en muchas ocasiones esos criterios de medición ni siquiera están definidos, por lo que es necesario hacer aquí un trabajo de definición por parte de aquellas personas encargadas de aplicar la metodología.

En el caso de la metodología **Scaled Agile Framework Enterprise** explican que cuando se realiza la planificación de los incrementos de programa es cuando hay que definir los objetivos que se quieren alcanzar y para ello proponen los siguientes criterios:

Los objetivos de Incremento de programa son un resumen de los objetivos comerciales y técnicos que un Equipo intenta alcanzar en el próximo Incremento de programa. Durante la planificación del Incremento de programa, los equipos crean los objetivos, que son las cosas que pretenden lograr en ese periodo.

Esto proporciona varios beneficios:

1. Proporcionar un lenguaje común para comunicarse con las partes interesadas de negocios y tecnología.
2. Crea el enfoque y la visión a corto plazo.
3. Permite al equipo evaluar su desempeño y el valor comercial alcanzado a través de la medida de previsibilidad del programa.
4. Comunica y destaca la contribución de cada equipo al valor comercial.
5. Expone dependencias que requieren coordinación.

10

Tipos de **OKR**

10

Tipos de OKR

Ariesgo de complicar un poco la utilización de OKR, lo cierto es que las organizaciones que lo usan aplican diferentes enfoques al respecto de cómo definen y trabajan con ello, por eso pensamos que puede ser bueno exponer los diferentes enfoques de cara a que cada uno decida qué es lo que más le conviene en su caso.

A continuación presentamos los diferentes tipos de OKR o formas de trabajo con ellos que se suelen usar por parte de las organizaciones.

OKR Asignados <=> OKR Aspiracionales

Algunas empresas como Google trabajan con dos tipos de OKR, por un lado los Asignados sobre los que reflejan la estrategia general de la empresa y de alguna forma su cumplimiento debe ser más estricto por parte de aquellos que deben aplicarlos. Y por otro lado los Aspiracionales son más opcionales o para que la gente decida cómo utilizarlos a la hora de mejorar en su trabajo.

Estas son las características concretas que pueden tener cada uno de estos OKR:

OKR Asignados

- Vinculados a resultados operativos
- Se establecen a nivel corporativo (top-down)
- Cada equipo los aplica a nivel departamental
- Deben cumplirse en su totalidad
- Están limitados en el tiempo

OKR Aspiracionales

- Ideas más arriesgadas
- Orientados a futuro
- Origen top-down o bottom-up
- Implican a la organización al completo
- Son difíciles de alcanzar por definición
- #ChallengeYourCompany

En muchos casos no tiene sentido trabajar con dos tipos de OKR, por lo que lo que podemos hacer es recurrir a la flexibilidad que ofrece este sistema y quedarnos con lo que más nos interese de cada tipo, de forma que podamos diseñar nuestra propia forma de trabajar con OKR siempre que conservemos los valores principales como son la transparencia, los superpoderes, ...

OKR Top-Down <=> OKR Bottom-Up

En la línea de la tipología anterior, se puede plantear que las organizaciones tengan OKR establecidos tanto de arriba abajo, como de abajo arriba, lo cual podría organizarse de la siguiente forma:

Modelo de OKR Top-Down:

siempre que la empresa haya definido unos objetivos corporativos, los equipos y las personas pueden pensar cómo, a través de su trabajo, contribuir para lograr esos objetivos. De esta forma los equipos y las personas se limitan a contribuir con los objetivos de la organización, pero no trazan su propia estrategia a través de unos OKR independientes. Lo cual no quita para que alguno de sus OKR sí que sean de algo particular que se quiera lograr, pero quedando claro que la prioridad es contribuir a los OKR corporativos. En esta modalidad de aplicación de los OKR tenemos que considerar que cuando se definen sólo unos pocos Objetivos corporativos, puede ocurrir que no todos los equipos o personas de la organización puedan tener espacio para contribuir a esos Objetivos, al menos de manera directa, por lo que se tendrá que considerar la forma de hacerlo de manera indirecta o incluso de plantear la posibilidad de definir unos OKR de algo que se quiera mejorar a nivel de equipo o personal, pero sin que tenga que estar alineado con los Objetivos corporativos.

Modelo de OKR Bottom-Up:

en muchas empresas pueden darse circunstancias que hagan que no se pueda o no se quiera trabajar con el modelo Top-Down, por ejemplo cuando hay equipos que tienen mucha autonomía, o equipos que no pueden definir OKR relacionados directamente con los corporativos, por lo que hemos comentado anteriormente. Del mismo modo puede ocurrir que la organización no haya definido OKR corporativos o solo lo haya hecho para determinado producto o línea de negocio, por lo que el resto de equipos y personas que conforman la organización pueden usar OKR pero sin que tengan que estar alineados completamente como propone el modelo Top-Down.

En todo caso, al igual que ocurre con los OKR Asignados y Aspiracionales, lo más normal es que en una organización, sobre todo cuando es grande, puedan convivir ambos modelos o una mezcla de ellos, ya que como hemos ido viendo a lo largo de este manual, lo importante es tener claros los conceptos, el valor que puede aportarnos un sistema como OKR y a partir de ahí poder adaptarlo para que se adapte lo mejor posible a nuestras necesidades.

OKR Anuales <=> OKR Trimestrales

El plazo de tiempo en el que se establecen los OKR también puede ser diferente en función de las circunstancias o necesidades de la empresa. Aunque está claro que en el modelo OKR se propone que pongamos el foco en el corto plazo para ser más efectivos a la hora de trabajar en las prioridades que nos hayamos marcado, lo cierto es que también puede venir bien una visión más a largo plazo, que la que podemos tener si trabajamos solo con OKR Trimestrales. Por lo tanto, al menos en lo que a empresa se refiere, sí que tiene sentido plantear unos OKR para todo en año.

OKR Anuales:

tienen utilidad sobre todo a nivel de la organización en su conjunto ya que es más habitual trazar una estrategia para un año que trabajar en plazos más cortos, en todo caso es importante también que luego esa estrategia anual se pueda aterrizar a través de los OKR trimestrales para afinar más sobre lo que se quiere lograr y la forma de saber si estamos por el buen camino. En los equipos quizás ya no es tan necesario trabajar con el plazo de un año, ya que sobre todo si se trabaja con metodologías ágiles como Scrum, los plazos que se establecen para los sprints o para el desarrollo de proyectos, suelen ser mucho menores, por lo tanto los equipos están más acostumbrados a trabajar en el corto plazo. Quizás sí que algunos equipos con un alto grado de autonomía o que trabajen en proyectos de largo plazo sí que puedan recurrir a este tipo de OKR para definir su estrategia.

OKR Trimestrales:

la importancia de trabajar en el corto plazo es una de las mejores aportaciones que nos ha hecho el sistema OKR, ya que nos ayuda a estar más enfocados, por ese sentido de la urgencia que supone saber que tienes poco tiempo para lograr lo que te has propuesto. Por lo tanto podríamos decir que en los OKR Trimestrales es donde está una de las claves para lograr el éxito en la aplicación de este sistema, lo cual no quiere decir que sea obligatorio trabajar con ese periodo, porque lo podemos acortar o alargar algunos meses si es necesario, pero sin perder la vista en la importancia del corto plazo para lograr nuestros objetivos. La duda en este punto puede ser ¿cómo hago para adaptarme a los periodos de funcionamiento en la empresa? por ejemplo en base a periodos de vacaciones o que condicionen el funcionamiento de la empresa. Aquí no hay problema, porque lo normal será trabajar en ciclos de tres meses pero a veces puede ser de 2 meses o de 4 meses, por ejemplo.

De empresa, de equipo, de persona

La última clasificación de OKRs que proponemos aquí es la que se refiere a quiénes tienen que trabajar para diseñar y conseguir sus Objetivos. Y de nuevo volviendo a considerar que estamos ante un sistema flexible, no se trata de que tengamos que hacerlo exactamente como aquí se propone, sino que pensemos en cómo aprovechar esos posibles tres niveles para estructurar la estrategia de la organización a través de OKR.

Los OKR de empresa son los que mejor nos pueden ayudar a alinear la estrategia con el propósito, por lo tanto, siempre que sea posible, debemos definir esos OKR para que así el resto de la estrategia se pueda organizar en torno a ellos, como hemos visto a través del modelo Top-Down. Además los OKR de empresa son importantes porque son en los que más tendrá que trabajar la dirección de la empresa, es decir, que estos OKR pueden ser los que elijan como propios los directores de la empresa o el comité ejecutivo.

Los OKR de equipo son fundamentales ya que son los que más capacidad de influencia pueden tener sobre los OKR de empresa, siempre que la empresa está organizada por departamentos o equipos. Además al trabajar con OKR de equipo es donde mejor se puede articular el trabajo, por ejemplo en relación con el Superpoder de Coordinación y sobre todo de cara a articular los CFR, ya que es dentro de los equipos donde mejor puede articularse el desarrollo profesional de las personas. También podemos considerar aquí la complementariedad de OKR con las metodologías ágiles donde el equipo es el verdadero protagonista, por ejemplo de cara a tomar las decisiones sobre cómo trabajar para la consecución de los objetivos relacionados con el producto o servicio que van a desarrollar o a ofrecer.

Los OKR de personas son el tercer nivel de la estructura y la forma de desgarnar la estrategia a lo largo de toda la organización para lograr una mayor capilaridad e impacto sobre lo que se quiere lograr. Como este tema de los OKR personales suele ser motivo de debate en muchas organizaciones, al respecto de si consideran utilizarlo, por ejemplo cuando se trabaja con metodologías ágiles donde la unidad de trabajo es el equipo y no la persona, vamos a dedicar una sección específica para tratarlo con más detalle a continuación.

Sobre la Importancia de los OKR Personales

En los cursos de OKR Champion hemos tenido en varias ocasiones el debate al respecto de la importancia de trabajar con OKR personales en el ámbito de la aplicación de esta metodología en las empresas. A este respecto algunas de las empresas con las que hemos estado trabajando para ayudarles a definir su estrategia de implantación de los OKR nos han transmitido que han decidido eliminar en las primeras fases de la implantación la opción de los OKR personales para simplificar el proceso. Por otro lado, también hemos visto que aquellas empresas que ya aplican metodologías ágiles como Scrum no consideran tan importante la posibilidad de trabajar con OKR personales, ya que en esos marcos de trabajo es más importante la figura del equipo que la de la persona, por lo tanto ponen más el foco en alinear los objetivos del equipo con los de la organización, que en extender el sistema también a las personas, dándoles el protagonismo que merecen en esta metodología.

El problema de no usar los OKR personales en la implantación de esta metodología es que se pierde una parte del potencial que ofrece el modelo bottom-up y no hablamos exclusivamente del valor de empoderar a las personas dentro de la organización, sino también de aprovechar el conocimiento que las personas tienen sobre aquello que se puede mejorar en su trabajo y en la actividad en la empresa, de cara a desarrollar una estrategia basada en OKR. Lo que ocurre es que muchas veces las empresas no tienen definido un propósito o incluso no tienen los mecanismos que les permitan construirlo, no saben cómo hacerlo o no se sienten preparadas. Esto es así en la mayoría de empresas que se limitan a hacer su trabajo, que llevan mucho tiempo haciendo lo mismo o que no saben hacer otra cosa, por alguna razón no saben cómo ir más allá y menos cómo definir un propósito que sea capaz de trasladar su cultura y valores a sus clientes.

Es aquí donde el modelo bottom-up puede resultar de gran utilidad, ya que permite construir la estrategia desde aquellos que están más cerca del día a día de las necesidades y problemas del cliente, desde aquellos que conocen mejor el producto o servicio que ofrece la empresa, porque trabajan con él cotidianamente, no como puede ocurrir con los directivos de la empresa que suelen estar enfocados en aspectos más financieros o de coordinación. Por lo tanto,

construir la estrategia de la organización desde aquellos que conforman su base, puede ser una forma indirecta de llegar hasta la parte superior de la pirámide donde se encuentra el propósito, la cultura y los valores de la organización. Así construir una estrategia gracias al modelo bottom-up podría parecerse a la forma en la que construimos un puzzle, donde al inicio no sabemos cuál será el resultado final, la imagen que se conformará cuando hayamos unido todas las piezas, sino que tenemos que partir de una sola pieza, buscando la mejor forma de unirla con otra y poco a poco construir todo el puzzle realizando exactamente el mismo proceso, uniendo pequeñas partes hasta obtener el resultado final.



La otra opción es la tradicional, que nos dice que debemos partir del propósito, para de esa forma diseñar unos objetivos que nos ayuden a lograr ese propósito y luego definir los resultados clave que nos indican que estamos logrando el objetivo, al igual que plantear una serie de iniciativas encaminadas a hacerlo posible. Entonces, una vez definidos los objetivos globales o de compañía, se invita a los equipos y a las personas a diseñar sus propios OKR, que permitan lograr los objetivos de la organización. Posteriormente además debemos encontrar la forma de alinear los objetivos de los equipos y las personas, con los objetivos globales, para que el empuje sea mayor y entre todos se logre un mayor éxito en la consecución de los objetivos. Pero el problema de este enfoque es que en muchos casos no se cuenta con ese propósito inicial o con la motivación suficiente hacia la metodología por parte de los líderes de la organización por lo que vemos que el modelo bottom-up resulta fundamental.

Otro problema de no usar los OKR personales en la aplicación

de la metodología es que se pierde una parte importante de la capacidad de motivación que ofrece el sistema cuando las personas tienen que pensar en cómo contribuir a través de su trabajo a la consecución de los objetivos de la compañía. Esa motivación se logra cuando se tiene visibilidad sobre la estrategia global de la empresa, donde cada uno de nosotros puede aportar en función las habilidades, capacidades y sobre todo desde el conocimiento concreto que tenemos de la “pieza” que nos corresponde dentro del puzzle que conforma la organización.

Por lo tanto, los objetivos personales son una pieza tan importante como todas las demás que conforman esta metodología y sería un desperdicio no aprovecharlo, es cierto que no es necesario ser demasiado estricto en lo que a su ejecución se refiere, porque puede resultar prioritario trabajar con los OKR de compañía y de equipos, pero a lo largo del proceso sí que resulta muy recomendable contar con esa herramienta para potenciar la forma en la que las personas contribuimos a lograr los objetivos de la organización.

11

Ejemplos de OKR

11

Ejemplos de OKR

Muchas veces, dar el primer paso es lo más complicado cuando nos proponemos un nuevo reto. De esta forma, en lo que se refiere a poner en marcha los OKR dentro de una empresa, quizás no sabemos cómo empezar, qué objetivos ponernos y qué resultados clave diseñar para saber si estamos logrando lo que nos hemos propuesto; por este motivo compartimos a continuación una serie de OKR que pueden servir de ejemplo para empezar a trabajar con este sistema.

Son ejemplos que pueden servir para cualquier empresa y equipo, por lo que si no sabes por dónde empezar a la hora de tener tus propios OKR, aquí tienes algunas ideas al respecto:

Ejemplos de OKR de Equipo:

- **Objetivo 1:** Mejorar la productividad del equipo de trabajo
 - Resultado Clave 1: hemos reducido el 50% el tiempo dedicado a reuniones aplicando mejoras en su realización como tener una agenda de reunión.
 - Resultados Clave 2: hemos aumentado en un 25% la capacidad de entrega de productos a lo largo de un trimestre.
 - Resultado Clave 3: todos los miembros del equipo han comenzado a utilizar al menos una técnica o herramienta de productividad nueva.
- **Objetivo 2:** Utilizar Scrum para la gestión de un proyecto que tenga que realizar el equipo.
 - Resultado Clave 1: se realizan todos los daily durante los sprints que dure el proyecto.
 - Resultado Clave 2: se realizan todas las ceremonias sprint planning, sprint review, sprint retrospective.
 - Resultado Clave 3: se mejora en un 50% el grado de satisfacción del cliente gracias a la aplicación de la metodología.
- **Objetivo 3:** El equipo mejora sus capacidades a través de la formación.
 - Resultado Clave 1: todos los miembros del equipo participan en una formación diseñada específicamente para ellos.
 - Resultado Clave 2: todos los miembros del equipo aprueban un examen sobre los contenidos de la formación.
 - Resultado Clave 3: el 50% del equipo pone en práctica en su trabajo lo aprendido en la formación.
- **Objetivo 4:** Se mejora el sistema onboarding para la entrada de nuevos miembros al equipo.
 - Resultado Clave 1: hemos identificado de manera colaborativa al menos 5 puntos de mejora en el sistema actual de onboarding.
 - Resultado Clave 2: al menos el 50% del equipo participa en el onboarding de un nuevo compañero.
 - Resultado Clave 3: obtenemos una nota entre 0 y 50 en una encuesta NPS de satisfacción a una persona nueva que se incorpore con el nuevo sistema de onboarding.
- **Objetivo 5:** Mejorar la percepción del cliente al respecto del trabajo del equipo.
 - Resultado Clave 1: hemos logrado al menos un 50% de respuestas en una encuesta de satisfacción del cliente.
 - Resultado Clave 2: detectamos 10 aspectos del trabajo del equipo donde se pueda mejorar de cara al cliente.
 - Resultado Clave 3: ponemos en práctica al menos 3 mejoras detectadas y que sean perceptibles para el cliente.
- **Objetivo 6:** Mejorar la puntuación en la valoración que el cliente tiene al respecto del trabajo realizado por el equipo.
 - Resultado Clave 1: identificamos tres aspectos del trabajo que se realiza y realizamos las mejoras correspondientes.
 - Resultado Clave 2: mejoramos en un punto la valoración por parte de nuestros clientes.
 - Resultado Clave 3: hemos reducido un 50% el número de reclamaciones de los clientes.
- **Objetivo 7:** Mejorar la calidad del trabajo realizado por parte del equipo.
 - Resultado Clave 1: hemos detectado y puesto en práctica tres mejoras enfocadas a la calidad del trabajo.
 - Resultado Clave 2: realizar una formación en el equipo para la adopción del sistema de calidad y que el 100% del equipo apruebe un examen de conocimiento.
 - Resultado Clave 3: obtener una puntuación de 10 en un trabajo realizado por el equipo utilizando el sistema de calidad.

- ➔ **Objetivo 9:** Poner en marcha un proyecto de formación interna realiza por los miembros del equipo (**Brown Bag Talks**)
 - ➔ Resultado Clave 1: conseguimos que se propongan al menos 10 temas sobre los que realizar la actividad Brown Bag Talks.
 - ➔ Resultado Clave 2: logramos que se realicen al menos 3 actividades de Brown Bag Talks en el equipo durante un trimestre.
 - ➔ Resultado Clave 3: logramos que el 100% de los miembros del equipo participen en las sesiones de Brown Bag Talks.
- ➔ **Objetivo 10:** Conseguir clientes en un sector en el que la empresa no haya trabajado hasta el momento.
 - ➔ Resultado Clave 1: conseguimos al menos 20 reuniones comerciales.
 - ➔ Resultado Clave 2: realizamos al menos 10 propuestas comerciales.
 - ➔ Resultado Clave 3: hemos conseguido 5 nuevos clientes en el nuevo sector.

Caso práctico: ejemplo ciclo completo OKR típico

A la hora de establecer una implementación práctica de OKR en una compañía, no existen reglas inmutables que sirvan para todos los casos.

Como podemos observar en este mismo Manual en siguientes capítulos, **un común denominador entre todas las compañías que arrancan el camino de implantar OKR en sus organizaciones es la adaptación**; en este sentido, es muy importante que el proceso de implantación se adecue a las características particulares de cada organización y, sobre todo, no obsesionarse con la «ortodoxia»:

- ➔ **Cualquier implantación de OKR**, por mejorable que sea, es **preferible a no tenerla**.
- ➔ Si pruebas a implantar OKR en tu organización y ves que, por el motivo que sea, **en vuestro caso no funciona o no terminas de ver los resultados, no te frustres**: se trata de adoptar un sistema que os ayude a mejorar, ya sea OKR o cualquier otro. La implantación de OKR no es un fin en sí mismo, sino una forma de organización que te debe permitir alcanzar tus metas.

No obstante todo esto, sí es cierto que, por la experiencia adquirida a lo largo de estos meses tanto en el caso particular de Sngular como en los proyectos en los que hemos ayudado a algunos de nuestros clientes a desplegar OKR en sus organizaciones, podemos resaltar **algunos puntos que a nuestro juicio son claves para abordar este proceso con una mayor garantía de éxito**, y vamos a hacerlo a través del planteamiento de un caso de una compañía ficticia.

Aplicación práctica del ejemplo en una compañía

El caso de Smart Métrica

Smart Métrica es una joven compañía que se dedica a la consultoría y definición de cuadros de mando y métricas para terceros.

Esta compañía cuenta con 7 grandes áreas:

- Dirección.
- Operaciones.
- Tecnología.
- Marketing.
- Administración.
- Personas.
- Financiero.

La decisión y sponsorización de adoptar OKR en la compañía

El CEO de la compañía ha conocido la metodología OKR a través de una serie de posts publicados en Futurizable, y le ha resultado tan inspiradora que ha profundizado en su conocimiento mediante lecturas de libros y búsqueda de testimonios de experiencias de otras compañías similares que, antes que él, han implantado OKR.

El CEO convoca al resto de los miembros del equipo directivo con el objetivo de compartir con ellos su convencimiento de que OKR es la solución para algunos de los problemas que está detectando en los últimos meses en los diferentes equipos:

- Falta de foco.
- Descoordinación.
- Iniciativas que no terminan de materializarse debido a que ningún miembro del equipo se responsabiliza de ellas.
- Indicios de desmotivación en determinadas personas del equipo.

En la reunión, todos coinciden en la necesidad de establecer una metodología de gestión por objetivos que permita que cada miembro de la compañía tenga claros los objetivos tanto de la empresa como de su área y equipo y que, además, le habilite para definir sus propios objetivos, tanto individuales como desde el punto de vista de miembro de su correspondiente equipo.

Para ello, ven clave dos elementos en todo el proceso:

- El primero, y fundamental, es el **establecimiento de los OKRs** propiamente dicho.
- El segundo, e igualmente imprescindible, es el **seguimiento a través de conversaciones entre los miembros del equipo**, mediante la herramienta que proporciona esta metodología: los CFR.

Equipo de implantación y faseado del proyecto

Para garantizar el adecuado desarrollo del proyecto, en Smart Métrica deciden formar un **equipo de implantación** que involucra a personas de las áreas de Personas, Marketing y Financiero y que, tras diferentes reuniones para aterrizar los diferentes hitos del proceso, deciden fasearlo como sigue:

1. Definición OKR compañía.
2. Definición de OKR para cada una de las áreas.
3. Definición de OKR para cada uno de los equipos de dichas áreas.
4. Definición de OKR de los empleados.
5. OKR bottom-up, y repercusión en el resto de la compañía.
6. Esquema reuniones PPP.
7. Esquema seguimiento CFR.

Asimismo, desarrollan un calendario tipo de desarrollo del proyecto a lo largo de un trimestre que, a grandes rasgos, organiza el trabajo de la siguiente manera:

- **4-6 semanas antes de arrancar el año:** Empezamos por el diseño del plan anual y la definición de los OKR de empresa para el primer trimestre.
- **2 semanas antes de arrancar el año:** Se comparten con el resto de la compañía los OKR de empresa para el año venidero y el primer trimestre.
- **Arranque del año:** los distintos equipos desarrollan sus OKR teniendo en mente los OKR de la compañía, y los comparten con todos los implicados

ARRANQUE Q1



- **1 semana después de arrancar el trimestre:** cada miembro del equipo comparte sus propios OKR, que pueden estar vinculados a los del equipo y/o ser de tipo personal. La ayuda y colaboración de sus managers y responsables de equipo es crucial en esta etapa.

CFR

- **1 vez al mes:** se hace una revisión general de los progresos a través de Conversaciones, Feedback, Reconocimiento:
 - Conversación: Intercambio entre manager y colaboradores.
 - Feedback: es una comunicación bidireccional para evaluar progreso y conducir a mejoras.
 - Reconocimiento: se reconocen las contribuciones de todo el equipo, independientemente de su magnitud.

PPP

- **Cada semana**
- Progress, Plans, Problems
- Se habla únicamente de lo relacionado con las prioridades
- No hay que añadir reuniones a las ya existentes: se trata de adaptar OKR a nuestra forma de trabajar, y no a la inversa.



Autoevaluación y Definición OKRs Q2

- 2 semanas antes de finalizar el trimestre.
- Se reflexiona sobre el rendimiento y se puntúan los OKR.
- Se hace una autoevaluación sobre lo conseguido.
- Se definen los OKR para el siguiente trimestre:
 - En equipo
 - Top-down o bottom-up
 - De equipo. Vinculación con OKR corporativos
 - Personales. Vinculados con OKR de equipo

1. **Arranque.** El equipo de trabajo ha organizado diferentes sesiones en las semanas previas al arranque de la implantación para ver con todos los equipos cómo abordar el proceso de diseño de OKR y trabajar en aspectos como la coordinación, el alineamiento y la transparencia entre todas las áreas de Smart Métrica. Su posición privilegiada, al estar presentes en todas las reuniones de diseño, les da una perspectiva muy amplia para detectar potenciales cuellos de botella, incompatibilidades, duplicidades o desviaciones de la estrategia general de la compañía.
2. **Desarrollo.** En Smart Métrica han decidido organizar cada ciclo de OKR en trimestres y, dentro de cada trimestre, su plan de implantación incluye celebrar una reunión PPP semanal, donde todo el equipo revise la evolución de los OKR, así como:
 - a. En qué se ha estado trabajando durante la semana para conseguir los OKR.
 - b. Qué obstáculos/impedimentos se prevé que pueden poner en peligro la consecución de los objetivos.
 - c. En qué se va a poner foco la semana próxima.

Tan importante como estas reuniones semanales es fijar, como mínimo una vez al mes, un espacio de tiempo para que todo el equipo comparta sus impresiones acerca de, no sólo qué se está alcanzando (estado de los OKR) sino sobre todo de cómo se está alcanzando (estado de las relaciones del equipo).

Esta doble perspectiva, que equipara la importancia de alcanzar los OKR a la de mantener un clima óptimo en el equipo, es una de las que más valor tiene para el equipo de Smart Métrica, y de ahí que le den tanta importancia a formar a los diferentes equipos en técnicas para celebrar estas reuniones de Conversaciones, Feedback y Reconocimiento.

3. **Fin de ciclo.** Como tercer aspecto clave para el equipo está la review de final de ciclo, donde se revisa lo alcanzado y se reflexiona sobre el proceso que se ha desarrollado para llegar a este punto. Este apartado se concibe, nuevamente, como un trabajo en equipo, una puesta en común, y una oportunidad para celebrar, de manera conjunta, los logros conseguidos y aprender, también de manera conjunta, de aquello que no ha salido tan bien como se esperaba.

Diseño de OKR

Una de las grandes sorpresas que se lleva el equipo de implantación cuando empiezan a trabajar en el diseño y definición de OKR con los diferentes equipos es la constatación de que, de forma completamente natural, muchos de ellos ya estaban aplicando el sistema de una manera más o menos formalizada.

De hecho, durante una de las reuniones de diseño con el equipo de Marketing tienen la oportunidad de conocer de primera mano la experiencia de un grupo de personas de este equipo que, gracias a impulsar una iniciativa vinculada con la conciliación en un ámbito muy reducido (proyectos desarrollados por este equipo) e ir viendo cómo dicha iniciativa iba dando sus frutos, fueron comprobando que otros equipos de la organización adaptaban su comportamiento a estas iniciativas y así, poco a poco, fue permeando diferentes capas desde abajo hacia arriba, hasta que finalmente la medida fue “instituida” oficialmente por la organización para todos sus equipos.

Este tipo de definición “bottom-up” de OKR impacta fuertemente en el equipo de implantación de OKR en Smart Métrica, hasta el punto de que les hace reenfocar su estrategia de diseño: en lugar de “invitar” a todos los equipos a que diseñen sus OKR inspirándose en los OKR definidos por la organización, apuestan por la opción de que sean los equipos y las personas que los conforman los que, contando con información suficiente sobre el propósito de Smart Métrica y sobre los OKR que marcan el rumbo estratégico de la compañía, decidan cuál es la mejor manera en la que cada uno de ellos puede contribuir al bien común de la organización.

Asimismo, la experiencia del equipo de Marketing también les lleva a determinar que, dentro de cada equipo, exista un pequeño margen de libertad para que se propongan OKR que, aunque no estén directamente vinculados con la labor que ese equipo desarrolla, sí puedan suponer un beneficio para la organización.

Un aprendizaje muy positivo que han sacado durante el proceso de diseño se refiere a la enorme implicación que perciben en las personas que componen los diferentes equipos al sentirse partícipes de todo el proceso de definición de objetivos; al igual que en el caso de los equipos que les han sorprendido con su soltura en la aplicación del sistema, en muchos otros casos la sorpresa, también positiva, ha sido el percibir la “necesidad” que existía en diferentes ámbitos de la organización de contar con una herramienta como esta, que facilite y refuerce valores como el alineamiento, el trabajo en equipo o la transparencia.

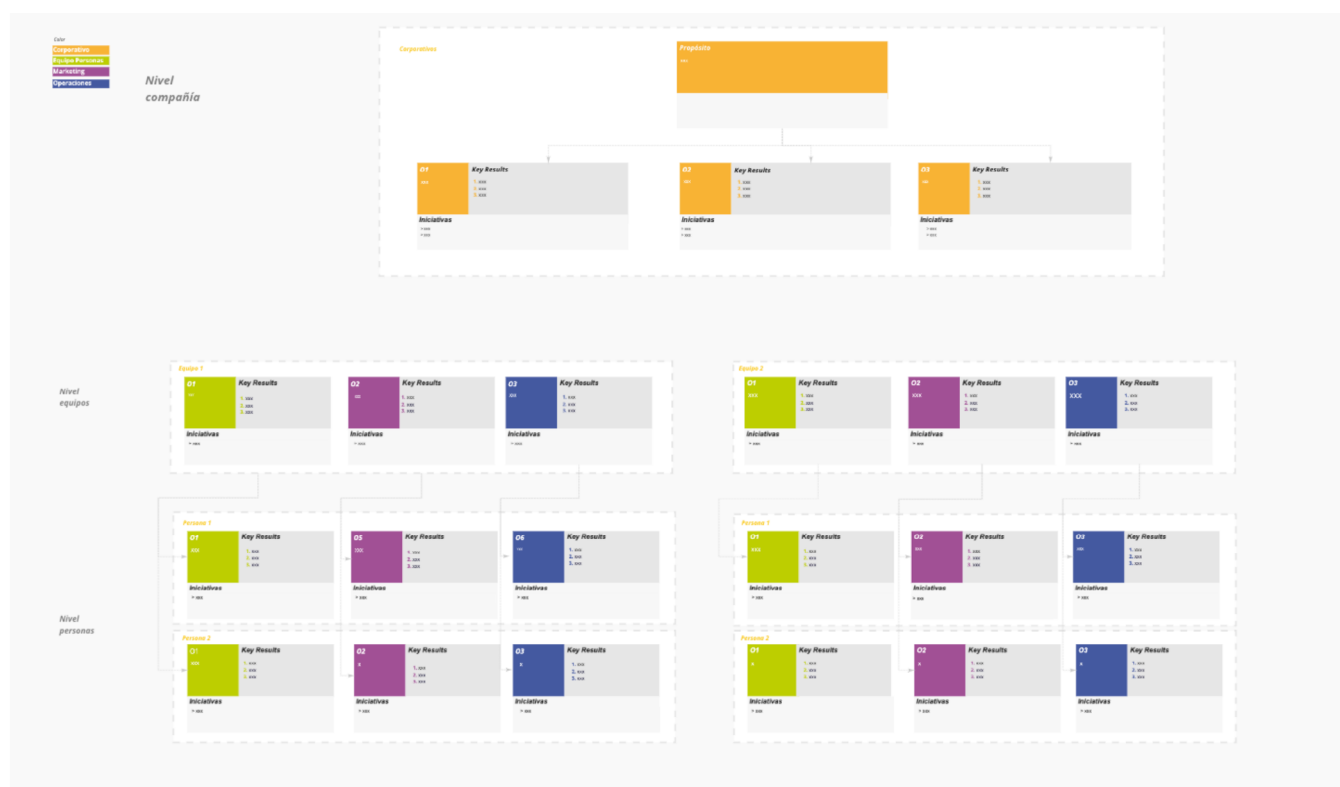
Organización y gestión

El día a día de los equipos se ha desarrollado en un clima colaborativo y de aportaciones por parte de muchos de los implicados, para lo que ha tenido especial relevancia la aparición espontánea de líderes “naturales” en muchos de los equipos, que se han autoasignado la responsabilidad de ayudar a sus compañeros en el proceso y de profundizar en la mejor forma de aplicar la metodología.

Estos líderes naturales, que se podrían perfectamente asimilar a la figura del OKR Champion, han sido las personas que han hecho de enlace entre sus compañeros y los miembros del equipo de implantación, centralizando y ayudando a resolver todo tipo de dudas relacionadas con la implantación, la aplicación, la definición, la forma de medir, la vinculación de OKR con los proyectos en los que ya estaban trabajando y, en general, allanando el camino a sus compañeros.

Herramienta de gestión

Como herramienta de gestión, el equipo de Smart Métrica ha decidido optar por un híbrido de hojas de cálculo compartidas, para llevar los indicadores y la evolución, y un dashboard en una herramienta compartida de trabajo colaborativo, donde disponen de un dashboard general de la organización que tiene una estructura como la que aparece en la imagen:



Dicho dashboard reúne múltiples ventajas para los miembros de los diferentes equipos de Smart Métrica:

- ➔ Les permite observar el alineamiento entre los objetivos de unos y otros equipos.
- ➔ Les permite saber en qué están trabajando los demás equipos, eliminando el riesgo de duplicidades.
- ➔ Les permite identificar iniciativas transversales en las que puedan involucrarse, aunque no estén directamente relacionadas con su trabajo en el día a día.

El dashboard se actualiza automáticamente en función de las modificaciones que se realicen en las hojas de cálculo, de tal forma que no supone una carga de trabajo adicional, con lo que sus beneficios se multiplican.

Review final de ciclo

En Smart Métrica el proceso de revisión de los OKR se lleva a cabo a lo largo de unas dos semanas antes del final del trimestre.

Los diferentes equipos se coordinan y organizan para hacer una review de sus OKR y elaborar su propuesta de los OKR para el siguiente ciclo. Este proceso dura alrededor de dos semanas hasta que se ha completado al 100%

Dichos OKR de equipo se ponen en común en una sesión conjunta a nivel organización, donde donde se pulen posibles conflictos, desalineamientos o desviaciones.

El equipo de Smart Métrica también aprovecha esta sesión para celebrar los logros alcanzados y hacer un ejercicio de reflexión sobre lo que no ha ido tan bien con el fin de detectar obstáculos y tomar medidas correctoras para paliarlos, de modo que sirva como broche de otro al ciclo y permita arrancar el nuevo ciclo con fuerza y energías renovadas.

12

Así estamos aplicando
OKR en **s|ngular**

12

Así estamos aplicando OKR en s|ngular

El origen de toda la actividad que llevamos a cabo en Sngular acerca de la metodología OKR se centra en los trabajos que desarrollamos para la publicación del Observatorio de Talento Autónomo Descentralizado, que fue cuando descubrimos que existía una metodología ágil enfocada en ayudar a las empresas a mejorar en su estrategia de negocio, no solo en la gestión de equipos y proyectos, sino también en la estrategia general de la empresa.

Tras este descubrimiento de los OKR, en un momento en el que apenas era conocido entre las empresas españolas, decidimos comenzar un proceso a través del cual darlo a conocer dentro de nuestra propia empresa y también de manera general entre los interesados en temas de innovación que leen cada semana la newsletter Futurizable, gracias a lo cual pudimos comprobar que había un gran interés por conocer esta herramienta que tan buenos resultados puede ofrecer para ayudar a las empresas a progresar.

Así es como en Sngular fuimos logrando que cada vez más gente del equipo se interesase por el tema y se viese que de manera global podía ser algo que nos ayudase a mejorar en nuestra estrategia.

Esto en nuestro caso tiene un enfoque especial, ya que una de las frases que mejor nos define es: “no sabemos qué seremos dentro de 10 años, pero sí sabemos cómo seremos”, lo cual puede hacer entender que no tenemos una estrategia que nos permita definir unos objetivos al respecto, pero en realidad lo que ocurre es que encaja muy bien con el planteamiento de OKR de definir objetivos a corto plazo y que sea toda la organización la que vaya definiendo cómo quiere ir mejorando y evolucionando con el tiempo.

De esta forma es como comenzamos en Sngular a utilizar los OKR, alentados por nuestro director general, que descubrió que la visibilidad y transparencia que promueve este sistema podía resultar de gran utilidad en el objetivo de construir una organización cada vez más involucrada con las personas y que trabaje de manera colaborativa.

Cómo lo estamos implantando

Como punto de partida, hemos creado el #OKRTeam, que está dedicado a diseñar el proceso de implantación de OKR en Sngular y a ayudar a los diferentes equipos que conforman la compañía a crear sus propios OKR; el primer paso que este equipo se planteó fue, como no podía ser de otra manera, definir sus propios OKR para abordar el camino que conduciría a establecer la metodología en Sngular.

Con la colaboración de compañeros de diferentes áreas de Sngular, y tras una serie de sesiones de ideación y Service Design, quedó definido el roadmap de implantación y su correspondiente plan de trabajo, así como el Journey tipo que se seguirá con cada equipo para ayudarles durante la implantación; está previsto que dicha implantación se desarrolle de forma progresiva a lo largo del año 2020.

Para quien no conozca a fondo esta metodología, OKR permite alinear a todos los miembros de una compañía en torno a un foco común y alcanzar las metas estratégicas de una forma más rápida y eficiente.

El sistema se basa en la definición de unos Objetivos (entre 3 y 5 por cada ciclo, que dura un trimestre, aproximadamente), unos Resultados Clave que nos permitirán medir si estamos alcanzando los objetivos, y unas Tareas, que serán aquellas actividades mediante las cuales completaremos cada uno de los Resultados Clave.

Para que OKR sea verdaderamente efectivo como metodología, los Objetivos y los Resultados Clave deben ser lo suficientemente ambiciosos como para que llegar al 100% sea prácticamente imposible de alcanzar... ¡o no! Porque, como sabemos muy bien en Sngular... it can be done ;)

Durante el pasado mes de noviembre se mantuvieron encuentros con representantes de cada uno de los equipos que van a participar en la fase inicial de implantación en Sngular con el fin de identificar y configurar sus correspondientes OKR.

Cómo vamos a hacer el seguimiento

Para realizar el seguimiento de OKR en una organización existen multitud de sistemas, desde una hoja de Excel compartida hasta sofisticado software específicamente diseñado para este propósito.

En Sngular tuvimos claro desde el primer momento que, eligiéramos el método de seguimiento que eligiéramos, era imprescindible que esta labor se pudiera realizar de una forma ágil, que no supusiese un esfuerzo añadido a la ingente lista de tareas diarias que cada miembro de Sngular tiene que afrontar y que, sobre todo, garantizase la visibilidad de OKR para toda la compañía.

Una de las premisas de OKR, como ya hemos resaltado, es que para que la metodología sea realmente efectiva los OKR deben ser públicos: en cualquier momento cualquier persona en Sngular podrá saber cuáles son los objetivos de

otras personas de la compañía, o de otros equipos, o cómo se involucran unos equipos en los objetivos de otros, o cómo nos alineamos todos para contribuir a los objetivos de la compañía.

Por todos estos motivos, el seguimiento de OKR en Sngular se realizó desde un primer momento sobre una herramienta de software especializada en OKR, de la que hablamos un poco más en profundidad en el **punto 14 de este manual**.

Y OKR... ¿cómo se vincula con otras metodologías y frameworks de trabajo, como SCRUM y otras metodologías y procesos de transformación ágiles?

En el caso de Sngular, pensamos que la implantación de OKR se va a producir de una forma bastante natural porque ya llevamos la cultura de transformación ágil en el ADN.

Muchas de las ideas y valores en los que se basa OKR, como la transparencia, la comunicación, el feedback entre pares, la inspección continua, el empirismo, la adaptación... son valores que los equipos que utilizan frameworks de trabajo ágiles ya tienen interiorizados.

Del mismo modo, muchas de las ceremonias de alguno de los frameworks ágiles más populares, como SCRUM, encuentran su analogía en OKR: la estructura de la Daily Scrum, por ejemplo, coincide casi completamente con la estructura del reporte semanal PPP (Progress, Plans and Problems) que se recomienda aplicar en el seguimiento de OKR.

Mientras que la Daily se basa en dar respuesta a tres preguntas, todas enfocadas a inspeccionar los incrementos destinados a alcanzar el objetivo del sprint:

- ¿Qué hice ayer para ayudar al equipo a conseguir el objetivo del sprint?
- ¿Qué voy a hacer hoy para ayudar al equipo a conseguir alcanzar el objetivo del sprint?
- ¿Qué impedimentos detecto que pueden poner en peligro que el equipo alcance el objetivo del sprint?

En el caso de OKR, el seguimiento semanal PPP se basa en tres premisas:

- Progress: ¿qué hice esta última semana que me ayude para alcanzar los OKR (personales/de equipo/corporativos)?
- Plans: ¿qué preveo hacer la próxima semana que me ayude para alcanzar los OKR?
- Problems: ¿qué impedimentos/retrasos/inconvenientes he detectado que pueden impedir o ralentizar que alcancemos los OKR?

Lo que estamos aprendiendo en las reuniones de diseño de los OKR

Muchas han sido las conclusiones e insights que se han obtenido durante las reuniones iniciales de diseño de OKR con los equipos que van a participar en esta primera fase.

No obstante, nos ha parecido especialmente relevante constatar que, pese a que estas reuniones se han celebrado de forma independiente para cada equipo y que, aún, no están los OKR ya definidos compartidos con el resto de la compañía, hay determinados objetivos, sobre todo aquellos relacionados con la cultura y el cuidado de nuestros equipos y nuestras personas, que han sido denominador común entre los OKR identificados como clave por los responsables que han participado.

Este foco común y este alineamiento, sin haber implantado todavía una metodología de trabajo cuyas premisas se basan, entre otras, precisamente en optimizar el foco y el alineamiento, nos hace ser muy optimistas con el futuro y el desarrollo de OKR en Sngular.

La figura del OKR Champion

Los OKR Champions son los responsables de garantizar que todo el mundo en una organización se adapta a la nueva metodología.

Para conseguirlo, es recomendable que cumplan con una serie de requisitos que se detallan a continuación:

→ Deben responsabilizarse de la “pedagogía” al interior de la organización: cada OKR Champion tendrá un equipo o conjunto de personas a su cargo (idealmente debería ser un miembro de cada Team o área organizativa de Sngular, o más de uno en función del tamaño del Team, el que se haga cargo de las personas que pertenezcan a dicho Team o área organizativa).

→ Deben ser las personas a las que acudan los miembros de su equipo cuando flaqueen o encuentren problemas en su proceso de adopción.

Las ventajas que proporciona un modelo como éste son evidentes:

→ Mejora la adopción por parte de los equipos: contar con esta figura facilita que las personas a las que les cueste más trabajo comprender o asimilar la metodología puedan enfrentarse a estos problemas y resolverlos con eficiencia, antes de caer en la tentación de abandonar a las primeras de cambio.

→ Incrementa la eficiencia: tener a la figura del OKR Champion para guiar a todos los miembros de su equipo en el proceso de adaptar OKRs de forma eficiente es vital para el éxito del modelo.

→ Aumenta la accountability: con un equipo de OKR Champions conseguimos que cada persona se responsabilice de hacer su parte en el proceso de implementación de los OKR, siguiendo las buenas prácticas recomendadas para desarrollar la metodología.

→ Mejora las tasas de adherencia: el OKR Champion no sólo acompaña durante el proceso de onboarding, sino que también es responsable de que todo se lleve a cabo adecuadamente. Hay compañías que incorporan esta figura incluso para el training de las nuevas incorporaciones.

→ Soporte in-company en todo momento: Gran parte del éxito de la implementación de OKR reside en lo bueno que sea su OKR Champion. Tener una persona con disponibilidad para acompañar en el proceso es un recurso ideal cuando hay alguien que esté teniendo problemas para configurar o medir los OKR.

En nuestro caso, estamos diseñando el modelo de relación que se va a desarrollar con los OKR Champions en Sngular, empezando por la forma de seleccionarlos: como decíamos, la idea es que exista, al menos, un OKR Champion por equipo de trabajo aunque, en principio, optar a esta responsabilidad va a ser algo totalmente voluntario.

13

Cómo integrar la metodología **OKR** dentro del nuevo Modelo EFQM 2020 - ©2021



Por **Alejandro San Nicolás**, Socio Fundador de **3coreproyectos**, Consultora de Estrategia y Gestión y EFQM Certified Advisor.

En el mes de octubre de 2019, en la ciudad de Helsinki, capital de Finlandia, la *European Foundation for the Quality Management* (EFQM) presentó dentro del marco de su Foro Anual el nuevo Modelo EFQM 2020. Este modelo de gestión, heredero de los anteriores modelos de excelencia, fue desde un primer momento contextualizado desde el marco y la perspectiva que tienen las organizaciones en su camino hacia la transformación. **La excelencia ya es un valor que se presupone en las organizaciones a nivel mundial por lo que ya no es el centro ni el valor principal del Modelo EFQM para las organizaciones punteras a nivel mundial. El reto ahora es saber enfrentarse al camino de la transformación.**

¿Qué es el Modelo EFQM?

El **Modelo EFQM es uno de los esquemas de gestión más seguidos a nivel mundial** por las organizaciones más exitosas. Promovido por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, con sede en Bruselas, tiene reconocidos y repartidos socios por medio mundo. Es un modelo de gestión que no solo permite la consecución de resultados excelentes, sino la creación de valor sostenible en el tiempo.

¿Cuáles son los cambios en el nuevo Modelo EFQM 2020?

Que el Modelo EFQM se haya reinventado en el año 2020 es la consecuencia de escuchar a los expertos, grupos de interés y a las organizaciones europeas de mayor éxito entender cuáles son las dinámicas del futuro. La nueva perspectiva del modelo nos lleva a reflexionar que estamos en un entorno VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) y que **las organizaciones necesitan referencias de gestión que les permitan responder con agilidad a los retos del futuro.**

El cambio de estructura y la alineación con el Círculo Dorado de Simon Sinek.

Los clientes no te comprarán por lo que dices sino por qué lo haces

Simon Sinek

Una de las cosas más sorprendentes del nuevo Modelo EFQM 2020 fue la **nueva estructura en tres bloques: Dirección, Ejecución y Resultados. Más allá de entrar en cuestiones técnicas, estos tres espacios tienen una relación y alineación con lo que el autor de Círculo Dorado, Simon Sinek comenta en sus famosos videos y escritos.** Aunque su traducción y relación no es exacta a lo que el ya famoso divulgador viene a decir la relación viene a ser la siguiente.

- ➔ El **why** de Sinek lo traduce el nuevo modelo en el **porqué hacemos las cosas**. ¿Por qué fundamos la empresa o la entidad? O, ¿Por qué existimos como organización? Esto tiene una traslación directa con el criterio de dirección.
- ➔ El **how** de Sinek lo convertimos en el **criterio de ejecución**. Es el cómo hacemos las cosas. ¿Cómo estructuramos nuestros procesos y diseñamos la cadena de valor y la experiencia para nuestro ecosistema?
- ➔ El **what** del Círculo Dorado, que **es el elemento que relaciona realmente el producto o servicio que estamos ofreciendo**, el nuevo modelo lo convierte en el criterio de resultados. Sobre todo, el qué obtenemos y cuáles son nuestros resultados tanto de gestión como de percepción del ecosistema.

Los nuevos conceptos del Modelo EFQM.

Si profundizamos un poco más, los primeros aspectos del modelo que podemos entender como diferentes son tres.

- El **concepto de ecosistema en un entorno VUCA.**
- La **influencia de las megatendencias y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.**
- El **paso de misión a propósito.**

El concepto de ecosistema en un entorno VUCA.

Durante los últimos años, **los sistemas de gestión han trabajado con un concepto estático de lo que son partes interesadas** o grupos de interés sin prestar atención de forma clara a los cambios dinámicos que pueden sufrir, entre otras, las necesidades y expectativas de todos ellos. Es por ello que si entendemos **el ecosistema como un conjunto de personas y organizaciones que interaccionan de forma permanente y que están en constante interrelación.** Además, un cambio en las condiciones de cada uno de ellos afecta al resto se hacen casi obligatorios sistemas y metodologías que permitan medir y detectar los efectos y reaccionar de forma inmediata.

En consecuencia, debemos saber interpretar si las modificaciones en el entorno y el cambio vienen dados por variables simples y estáticas o si el entorno es realmente dinámico.

En relación con esto último, debemos conocer que en esta era vivimos en lo que llamamos un entorno VUCA, por ello, las reacciones deben estar determinadas por como somos capaces de interpretar y dar respuesta a cada una de las situaciones del mismo.

Un entorno VUCA es aquel que se comporta en cuatro variables:

- **V de volatilidad.** Las organizaciones deben **responder con agilidad ante la inestabilidad y cambio inmediato** del contexto. Deben saber interpretar que lo que hoy es una realidad, mañana puede estar fuera.
- **U (del inglés *uncertainty*) que significa incertidumbre.** Dentro de la realidad empresarial debemos **estrechar las relaciones** que establecemos con nuestro ecosistema, sobre todo, **para tener la certeza** de que somos capaces de entender los cambios y los estados que afectan al mismo.
- **C de complejidad.** La nueva realidad requiere que **las organizaciones sepan interpretar toda la información disponible y poder analizar patrones**, tendencias y elementos de valor para poder predecir dónde están los retos del futuro.
- **A de ambigüedad.** Porque la **interpretación no solo tiene un criterio ni una solución única.** El prisma y la lente con la que se interpreta modifica la visión, y ello necesita del dibujo de escenarios alternativos ante la multiplicidad de situaciones.

La influencia de las megatendencias y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Si hemos hablado de ecosistema y de sus interacciones, **es interesante que tengamos en cuenta cuáles son esas condiciones de relación y de cambio.** Uno de los estudios más minuciosos a la hora de diseñar el nuevo modelo ha sido entender como dentro de los entornos VUCA, el efecto de las corrientes de actuación y opinión a nivel global podían determinar el comportamiento de las organizaciones. **Entre los aspectos analizados**, y entendiendo que al ser agentes dinámicos del cambio esto puede cambiar, **se han determinado y definido 9 megatendencias.**

- Gestión de la diversidad geográfica y demográfica.
- Sistemas de auto-organización y autogestión.
- La automatización y demanda de nuevas habilidades.
- Disrupción digital y el incremento del uso de la tecnología.
- Economía compartida.
- Escasez de recursos naturales.
- Incremento de la regulación.
- Incertidumbre geopolítica y consecuencias de la globalización de la economía.
- Incremento de las crisis ambientales.

En consecuencia, las organizaciones deben tener en cuenta dentro de su contexto estratégico, **la influencia y el impacto que estas megatendencias ejercen** y sus consecuencias sobre cada grupo de interés y sus comportamientos.

Pero esto no queda aquí, por primera vez, **el Modelo EFQM utiliza dentro de sus aspectos de gestión la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible**. De hecho, aunque seguir las directrices de las Naciones Unidas dentro del Pacto Mundial siempre ha sido una prioridad, por primera vez existe un compromiso mucho más alineado que consiste en establecer un sistema de relación directa entre la gestión de la sostenibilidad y las estrategias empresariales en las que cada organización muestra su compromiso y sus desempeños con uno, varios o todos los ODS.

El paso de misión a propósito.

En este nuevo contexto empresarial, **la razón de ser en las organizaciones modernas no tienen un origen basado únicamente en una prestación de un servicio o de desarrollo de un producto**. Las organizaciones deben tener claro qué lugar quieren ocupar dentro del ecosistema empresarial y qué van a aportar al mismo.

Esto es una consecuencia debido a que:

- Los clientes ya no quieren un servicio o producto excelente, sino que reclaman su experiencia de compra.
- Las personas ya no son un elemento al que culpar cuando se cometen errores sino un factor crítico y esencial a la hora de conseguir el éxito.
- Los accionistas ya no quieren una empresa para trabajar o con la que enriquecerse sino un ejemplo de empresa tanto a nivel social, de éxito o reputacional.
- La sociedad reclama empresas más justas, sostenibles y ecológicas.

De propósito a resultados usando la metodología OKR.

¿Qué es OKR?

Los OKR son un procedimiento sencillo que ayuda a organizaciones de índole diversa a progresar. Como metodología de gestión ayuda a asegurar que la empresa se centra en los mismos temas importantes en toda la organización.

John Doerr

OKR (Objective Key Results) no es un sistema de gestión en sí, OKR es una metodología de gestión que permite definir objetivos e impulsa que toda la organización se alinee en conseguirlos. Este aspecto, alineado con un modelo de transformación como puede ser el Modelo EFQM puede llevar a las organizaciones a creer que se debe optar por uno o por otro dentro del diseño del funcionamiento, sobre todo por el miedo a perder el foco de la gestión. Este pensamiento es equivocado y vamos a explicar por qué.

Usar OKR impulsa conseguir el propósito.

Como ya hemos explicado, uno de los primeros aspectos que marcan el nuevo Modelo EFQM 2020 es la aparición del **propósito como eje motivador de las organizaciones**. Los OKR tienen como elemento de gestión que permiten no solo implementar **objetivos alineados con el propósito**, sino que además, estos deben ser motivadores, retadores y ambiciosos. Los OKR nos obligan a pensar en grande (*Think Big*). Debemos trasladar el pensamiento motivador del propósito de los OKR a la gestión de las organizaciones excelentes. En el criterio 1 del nuevo Modelo EFQM 2020, podemos darnos cuenta de que **cuando se nos pide establecer un nivel de resultados donde ser sobresaliente, se nos demanda transformar el propósito en una visión y objetivos que permitan llevar a la organización a su máximo nivel de excelencia y competitividad**. Es en este punto donde estamos utilizando la metodología OKR como impulsor para conseguir nuestro propósito.

OKR es un elemento vertebrador de una cultura basada en la innovación, la agilidad y la transparencia.

Como bien dice **Simon Sinek**, *“las empresas ya no están aquí por obtener beneficios, están por algo de naturaleza superior y que se vincula al propósito”*.

En la actualidad, **el cambio de la cultura de las organizaciones desde la visión de los accionistas ha pasado de ser una lucha por el margen y la sostenibilidad en el caso del tercer sector y lo público a una búsqueda constante de ser una marca atractiva y reputada.**

Este continuo balance entre sostenibilidad y marca impacta de forma muy clara en la cultura. Las organizaciones modernas trabajan con sistemas de gestión, de mejora y de innovación de última tendencia y, aunque es correcto pensar que las metodologías ágiles y la gestión ágil de proyectos llevan 30 años con nosotros, no es menos cierto que su uso e implantación en la pequeña y mediana empresa ha sido más constante en la última década. Por ello, podemos llegar a decir que **definir, declarar e implementar una cultura donde la Innovación y la gestión ágil es un eje transversal dentro de una organización es un elemento que tiene una cabida perfecta dentro del criterio 2 del nuevo Modelo EFQM 2020.**

Es más, si focalizamos aún en aspectos que son fundamentales tanto en los valores empresariales como en el propio cumplimiento del marco legal y regulatorio como puede ser la transparencia, la metodología OKR apoya directamente como una palanca de desarrollo aún más clara de esta dentro de la organización. **Establecer una metodología OKR implica que la claridad, la gestión pública de todos los objetivos y la rendición de cuentas de forma sincera** pasan a ser parte de la propia cultura sin entrar en fricción con ninguna de las recomendaciones que el Modelo EFQM 2020 establece dentro de este criterio.

OKR es un impulsor del liderazgo y del talento.

El Modelo EFQM 2020 **ahonda en la gestión de los recursos humanos**. Durante varias versiones del modelo, se ha girado **primero a la gestión de personas** como aspecto fundamental dentro de los criterios del modelo y posteriormente **impulsando el talento como valor esencial de la excelencia** y factor crítico de éxito. No obstante, cuestiones tan inherentes a las personas como es el liderazgo, siempre parecieron algo confusas dentro de cada versión del modelo al diferenciar aspectos tan comunes como los líderes de las personas. En este sentido, los criterios se manejaron como si existiera cierto nivel de diferenciación entre las personas que tienen más capacidad de liderar de las que tienen otras capacidades. Al aplicar la metodología OKR con las personas, no solo se implementa una cultura base en la organización, se potencian las capacidades y talentos singulares impregnados de liderazgo. El nuevo modelo **no solo nos lleva a implicar las personas en la organización**, nos lleva a tener en cuenta sus necesidades y en este punto lo que integramos en esta gestión son los CFR de los OKR.

- ➔ **C de Conversaciones** para **entender** las necesidades de las personas e **impulsar el rendimiento**.
- ➔ **F de Feedback**, para trabajar la **comunicación**, para poder seguir avanzando en la mejora continua y en la **gestión más clara de las necesidades**.
- ➔ **R de Reconocimiento**, para dar gracias, para apoyar, para **empoderar a todas aquellas personas** que contribuyen con su éxito al propio de la organización y el cumplimiento de objetivos.

Por ello, una metodología OKR **permite cumplir con la implicación de las personas**, reforzar la propuesta de valor que se ofrece al talento propio y ajeno y finalmente a cumplir y mejorar las expectativas de todo el ecosistema interno de la organización, aspectos por otro lado que se reflejan en el criterio 3 y 4 del Modelo EFQM.

De hecho, OKR va más allá y **proporciona una base para trabajar que permite desplegar el talento de las personas en toda la organización**. Aplica un nivel de competencias llamados **superpoderes** para poder conseguir que las personas afronten y completen sus retos.

Son superpoderes elementos como:

- **Criterio** para priorizar y centrarse en el foco.
- **Coordinación** y trabajo en equipo.
- **Responsabilidad** en el trabajo y **rendición** de cuentas.
- **Exigencia** a las personas para alcanzar el éxito.

Como podemos ver, no necesitamos inventar competencias, con **OKR tendremos una base para trabajar que permite desplegar el talento en toda la organización.**

OKR apoya el funcionamiento y la transformación.

¿Cómo puede OKR ayudar al funcionamiento y la transformación de las organizaciones? La respuesta la encontramos en la propia esencia de como se mide el avance en los OKR. Al igual que el modelo nos pide desplegar, medir y controlar los procesos y los planes de gestión, **OKR nos propone la sistemática PPP** que permite informar, reportar y corregir lo que cada persona o equipo está haciendo y el rumbo de lo que se va a conseguir.

La PPP de OKR es una dinámica para revisar:

- **P de lo que se está planificando.** Es una visión del futuro de lo que vamos a hacer.
- **P de progreso**, de saber hasta dónde hemos llegado en nuestra propia planificación.
- **P de problemas** y de entender dónde están los riesgos, las barreras y los retos a superar para conseguir el éxito sostenible.

Si relacionamos el criterio 5 del Modelo EFQM respecto a controlar el funcionamiento y dirigir la transformación, **OKR nos permite**, con sus dinámicas, **controlar los riesgos y monitorizar todas las mejoras y proyectos futuros para la transformación** por lo que no tendríamos que añadir enfoques adicionales al aplicar esta metodología.

OKR permite definir y conseguir los resultados clave.

Uno de los aspectos más reclamados dentro del Modelo EFQM siempre ha sido la necesidad de flexibilizar los resultados. En la nueva versión del Modelo EFQM 2020 los resultados vienen justificados y priorizados por la importancia que determinamos a los grupos de interés principales.

Sin ir mucho más lejos en las explicaciones, hemos visto que **OKR tiene como base fundamental el establecimiento de objetivos ambiciosos e inspiradores** que además pueden ser de empresa, de equipo o individuales. Este elemento es completamente análogo a lo que explica EFQM.

Por ejemplo:

- Lo que **OKR llama significativo en EFQM sería sólidamente fundamentado en el bloque de dirección**, ya que estaría vinculado o bien al propósito o a la estrategia de la organización.
- Lo que **OKR llama concreto y orientado a la acción** se vincularía al **fundamento en el bloque de ejecución**, sobre todo cuando se relaciona con la cadena y la propuesta de valor.
- Cuando **OKR habla de objetivos por ciclo**, en EFQM sería el análisis de **tendencias y la propia naturaleza de consecución de metas** y el control predictivo de las mediciones **dentro del bloque de resultados**.
- Y por último, **EFQM y OKR hablan del control del rendimiento operativo**. Los dos modelos organizativos y las metodologías ágiles nos llevan a **controlar** lo que llamamos el **pulso de la organización**.

Esto nos lleva a pensar que si **implementamos OKR** dentro de nuestra organización **la gestión continua de los indicadores, objetivos y resultados está asegurada.**

Conclusiones sobre OKR y Modelo EFQM 2020.

- OKR no es un sistema de gestión sino una cultura y metodología organizativa que potencia, mejora y se alinea con el Modelo EFQM 2020.
- OKR vincula desde la definición del propósito hasta el despliegue y medición de los resultados que permiten demostrar que se está consiguiendo la estrategia organizativa.
- OKR permite un despliegue del liderazgo *top-down* y una gestión de los objetivos, los datos y la información *bottom-up* mejorando la cultura, la transparencia y la rendición de cuentas.
- OKR es una sistemática que se basa en demostrar que se obtienen resultados y eso es una mejora integral para poder seguir avanzando en el Modelo EFQM 2020.
- OKR apoya la gestión ágil de los proyectos y con ello permite que dentro de las organizaciones se dirija lo que el Modelo EFQM 2020 considera lo más importante y es el camino a la transformación.

En conclusión, no se debe confundir la aplicación de las metodologías con la implantación de los propios sistemas de gestión. Ambos se pueden coordinar e implementar de forma ágil y sin fricciones evitando duplicidad de criterios y ahorrando esfuerzos que mejorarán tanto la experiencia global en la organización como los resultados.

Sin duda, aplicar OKR es una ventaja competitiva para las organizaciones que apuestan por el Modelo EFQM para ser más excelentes, más innovadoras y más sostenibles.

14

Análisis de las
herramientas de software
para gestionar los **OKR**

14

Análisis de las herramientas de software para gestionar los **OKR**

Cuando arrancamos el análisis para decidir cuál podría ser el sistema más óptimo para una compañía como Sngular, optamos por seguir una metodología basada en los siguientes pasos:

1. Selección de las funcionalidades que, a nuestro juicio, eran imprescindibles para efectuar un adecuado seguimiento de OKR, desde un enfoque centrado en la claridad, transparencia, usabilidad y posibilidades de personalización de la herramienta.
2. Selección de una muestra de herramientas especializadas en la gestión de OKR, efectuada en base a popularidad en el uso de la herramienta y valoraciones de otros usuarios / compañías.
3. Solicitud de versiones trial o demos de cada una de las herramientas seleccionadas en el punto anterior.
4. Prueba ficticia en cada una de las herramientas simulando un caso de uso real de Sngular.

Como fruto de este análisis se decidió optar por elegir **GTMHub** como herramienta para desarrollar la gestión de OKR en nuestra compañía.

El hecho de seleccionar un software para efectuar el seguimiento de OKR obedeció, entre otros motivos, al compromiso de Sngular con tres de las claves que definen a esta metodología:

- Transparencia.
- Foco.
- Alineamiento.

En la elección final primó, además de los datos cuantitativos, la usabilidad y agilidad que la herramienta pudiera proporcionar a las dinámicas de trabajo de los diferentes equipos.



Sonia Contero, especialista en metodologías ágiles y miembro del OKR Team de Sngular, sobre herramientas de software para gestionar los OKR.

¿Cómo ha sido tu experiencia hasta ahora usando herramientas de gestión de OKR? ¿Crees que puede ser aconsejable usar una aplicación específica para la gestión de los OKR?

Ante todo, me gustaría dejar claro un punto importante en este tema: el uso de una herramienta o aplicación específica no implica necesariamente que ya de por sí se esté utilizando correctamente la metodología. Muchas veces nos amparamos en un soporte software y depositamos en él una serie de responsabilidades que, verdaderamente, nos corresponden a nosotros y al proceso de implantación que hayamos diseñado y aplicado.

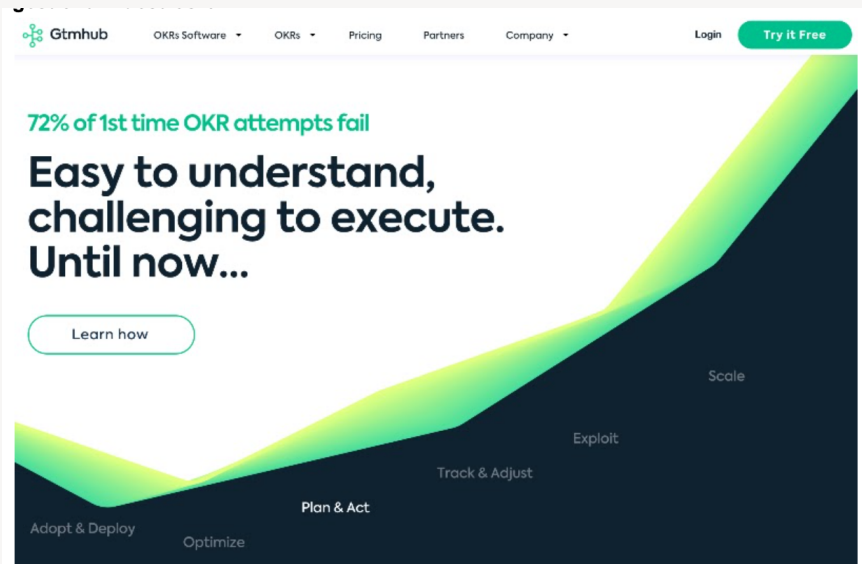
Dicho esto, es cierto que para realizar el seguimiento de OKR en una organización existen multitud de sistemas, desde una hoja de Excel compartida hasta sofisticado software específicamente diseñado para este propósito; para nosotros, tener un software que nos permita realizar esta labor de una forma ágil y que garantice la visibilidad para toda la compañía ha supuesto un factor decisivo.

En Sngular tuvimos claro desde el primer momento que, eligiéramos el método de seguimiento que eligiéramos, era imprescindible que esta labor se pudiera realizar de una forma ágil, que no supusiese un esfuerzo añadido a la ingente lista de tareas diarias que cada miembro de Sngular tiene que afrontar y que, sobre todo, garantizase la visibilidad de OKR para toda la compañía.

Precisamente este último punto, el de garantizar la visibilidad, era crucial para nosotros: una de las premisas de OKR, precisamente, se basa en que para que la metodología sea realmente efectiva los OKR deben ser públicos. En cualquier momento cualquier persona en Sngular puede saber cuáles son los objetivos de otras personas de la compañía, o de otros equipos, o cómo se involucran unos equipos en los objetivos de otros, o cómo nos alineamos todos para contribuir a los objetivos de la compañía, y este grado de visibilidad, aunque se puede conseguir, es difícil garantizarlo con otros sistemas alternativos.

Por todos estos motivos, decidimos, y aconsejamos, realizar el seguimiento de OKR con un software especializado.

¿Cuáles son las diferentes opciones disponibles para gestionar los OKR en una empresa?



Como comentábamos antes, para gestionar OKR podemos utilizar multitud de sistemas, entre ellas muchísimas aplicaciones específicamente diseñadas para ello. Sin embargo, es importante no volverse locos con este tema y dimensionar muy bien la necesidad real que tenemos: si tienes una compañía pequeña, o formas parte de una start-up, o vas a implantar en un grupo reducido de 15-20 personas, quizás no te merezca la pena realizar una inversión muy fuerte antes de ver cómo fluye la implantación de OKR en tu organización.

En este sentido, una opción muy viable, y que para una compañía de esas características, o una prueba de concepto o una prueba piloto de implantación, puede perfectamente cubrir todas nuestras necesidades, es tratar de adaptar las características y funcionalidades de cualquier herramienta de gestión que ya se esté utilizando en la compañía para hacer el seguimiento de OKR.

Este sistema reúne muchas ventajas, entre ellas una que consideramos fundamental: al suprimirse casi por completo la curva de aprendizaje del software, ya que estamos hablando de adaptar una herramienta que ya se está utilizando, la resistencia al cambio y la sensación de “tarea añadida” que podría comportar tener que efectuar el seguimiento de OKR se reduce al máximo.

¿Puedes hablarnos de Gtmhub como la herramienta que usamos en Sngular para gestionar nuestros OKR?

Cuando arrancamos el análisis para decidir cuál podría ser el sistema más óptimo para una compañía como Sngular, y dada la envergadura de soluciones que había en el mercado para efectuar esta gestión, optamos por hacer la selección siguiendo una metodología basada en los siguientes pasos:

1. Selección de las funcionalidades que, a nuestro juicio, eran imprescindibles para efectuar un adecuado seguimiento de OKR, desde un enfoque centrado en la claridad, transparencia, usabilidad y posibilidades de personalización de la herramienta.
2. Selección de una muestra de herramientas especializadas en la gestión de OKR, efectuada en base a popularidad en el uso de la herramienta y valoraciones de otros usuarios / compañías.
3. Solicitud de versiones trial o demos de cada una de las herramientas seleccionadas en el punto anterior.
4. Prueba ficticia en cada una de las herramientas simulando un caso de uso real de Sngular.

Como fruto de este análisis decidimos optar por elegir **GTMHub** como herramienta donde desarrollar la gestión de OKR en nuestra compañía, y la verdad es que, hasta el momento, la experiencia está siendo altamente satisfactoria.

Esta herramienta aún varios factores que eran primordiales para nosotros:

- Facilita el alineamiento.
- Nos ayuda a poner foco.
- Permite multitud de integraciones y automatizaciones.
- Dispone de espacios específicos para reflejar el seguimiento de los CFR.
- Contempla muchas opciones diferentes para efectuar reconocimientos.
- Además de sus funcionalidades, tienen un extraordinario servicio de soporte y post-venta, realizando todo el acompañamiento y formaciones que demandamos, algo que ha sido muy importante, sobre todo en los primeros compases del proceso de implantación.

¿Qué opinas de usar herramientas de productividad como Trello o Notion para gestionar los OKR?

Como señalaba anteriormente, creo que hay determinados casos en los que, antes de efectuar una inversión considerable en una herramienta específica, es muy aconsejable “foguearse” en el despliegue de la metodología utilizando sistemas menos sofisticados y que requieran, tanto a nivel de inversión como a nivel de curva de entrada, bastante menos esfuerzo.

La propia evolución del proceso de implantación va a ir demandando, de ser necesario, hacer algún update del sistema de seguimiento que se esté utilizando, pero como punto de partida, se puede perfectamente hacer el seguimiento de OKR en Trello, Notion o Basecamp, adaptando sus muchas posibilidades de personalización a los requerimientos del seguimiento de OKR.

¿Qué mejorarías en las herramientas de gestión de los OKR que conoces?

Durante el proceso de selección de la herramienta que finalmente elegimos para Sngular tuve la ocasión de probar casi 20 herramientas específicamente construidas para la gestión de OKR, además de adaptaciones o plantillas creadas ex-profeso en otras herramientas de productividad tipo Trello o Basecamp (de hecho, empresas como Buffer efectúan el seguimiento de sus OKR en Trello y han escrito **posts** muy interesantes explicando cómo han efectuado el despliegue).

De entre tanta variedad, es difícil que entre todas no acaben reuniendo todas las funcionalidades que se demandan de un software de estas características. De hecho, uno de los motivos por los que elegimos GTMHub fue precisamente porque reunía muchas de las funcionalidades que para nosotros eran imprescindibles a la hora de efectuar ese seguimiento.

Quizás, si tuviera que mencionar algún elemento que echo en falta sería que la parte de gestión de CFR estuviera algo más desarrollada y no se limitase a ser un repositorio donde volcar los insights de las reuniones, sino que verdaderamente pudiéramos hacer una gestión de feedback y reconocimiento desde ella, sería la herramienta perfecta.

Plantillas que nos ayudan a crear, hacer seguimiento y evaluar los OKR en diferentes herramientas de productividad

Aplicar con éxito la metodología OKR requiere de constancia para mantener el pulso en todo lo relativo a seguimiento, evaluación e iteración a lo largo del tiempo en nuestro trabajo y nuestras empresas, por esto pensamos que puede resultar de gran ayuda que a la hora de realizar este proceso nos apoyemos en herramientas de productividad a las que ya estemos habituados y que usemos con frecuencia. De esta forma nos resultará mucho más cómodo hacer ese proceso de seguimiento que proponen los OKR a través de los CFR.

Por lo tanto a continuación os recomendamos una serie de plantillas que podéis usar en algunas de las herramientas de software de productividad más populares, de forma que las podéis añadir a vuestro propio espacio de trabajo virtual y así tener mucho más presentes los OKR de cara a que nos aporten más valor por la prioridad que le demos al trabajo que tenemos que realizar para la consecución de nuestros objetivos.

1. Plantilla de OKR para usar en **Notion**, una herramienta de trabajo colaborativo para la gestión del conocimiento en las organizaciones.
2. Plantilla de OKR para **Trello**, la herramienta de gestión de proyectos, tareas y tableros de trabajo, que se ha convertido en un gran éxito.
3. Plantilla de OKR para **Google Sheets**, las hojas de cálculo pueden servir como una de las mejores formas para diseñar y hacer seguimiento de los OKR.
4. Plantilla de OKR para **Jira**, puede ofrecer una gran utilidad a aquellos equipos que utilizan esta popular herramienta para gestionar sus proyectos y tareas.
5. Plantilla de OKR para usar con **Monday**, otro software de productividad basado en tableros, que ha logrado una gran popularidad recientemente.
6. Plantilla de OKR para **Mural**, se trata de una herramienta que ayuda a los equipos a trabajar de manera colaborativa a través de dinámicas de design thinking.
7. Plantilla de OKR para **Coda**, realizada en colaboración con John Doerr, que como sabéis es uno de los principales promotores de esta metodología.

Objective	Key Result	Owner	Team	Progress	Status
▼ #3 in defense	Allow less than 17 points/game		HR	Green	
	Draft 2 first round defensive linemen		HR	Yellow	
▼ 200 yards passing	75% completion		Marketing	Red	
	No interceptions		Marketing	Green	
▼ Highlight key players	Random KR		Product	Green	
	3 Sundays with featured articles in the news		Product	Yellow	
▼ Win Super Bowl	300+ yards per game		Company	Yellow	
	No. 3 in defensive stats		Company	Red	
	Avg. 25-yard punt return		Company	Red	

15

Entrevistas sobre la
experiencia de utilizar **OKR**



Pablo Postigo, cofundador de Frontity



Frontity es una de las startups que forman parte de la tercera edición de Residency, el programa de aceleración de **Google for Startups**, que se imparte desde su Campus de Madrid.

Frontity utiliza las últimas tecnologías web para mejorar el rendimiento de WordPress en dispositivos móviles, ofreciendo una mejor UX a los lectores: carga instantánea, contenido offline, notificaciones push... Como consecuencia, los

usuarios permanecen más tiempo en el sitio, consumiendo más contenido y permitiendo a los anunciantes multiplicar sus beneficios.

Pablo Postigo es ingeniero informático, emprendedor y foodie. Fundó Govoid.es en 2009, un blog sobre tecnología y cultura Geek y ahí empezó su aventura con WordPress.

Posteriormente, en 2015, fundó Worona.org, una plataforma para convertir blogs WordPress en aplicaciones móviles nativas. Worona tuvo más de 15.000 usuarios activos de 150 países. En 2017 Worona se convirtió en Frontity.com, una plataforma para hacer temas en React con tecnología PWA para medios y blogs de WordPress. En el último año más de 30 millones de páginas vistas han sido servidas gracias a esta tecnología. En junio de 2019, Frontity se convirtió en un proyecto 100% open source al liberar su framework para crear webs utilizando WordPress y React.

¿Conocías la metodología OKR antes de entrar en Google for Startups Residency?

Antes de entrar en Google for Startups Campus no. Las conocí a raíz de estar en campus y escuchar a otros founders. Al llegar a Residency ya las teníamos implementadas porque llevábamos unos meses trabajando con ellas, así que dimos un cursillo a otros residentes. En nuestro caso, lo descubrimos a base de hablar con otros founders y en un taller del equipo de programas de Google for Startups, que fue lo que nos terminó de convencer sobre ello.

¿Qué aporta el uso de OKRs a una startup como la tuya?

En Frontity las OKRs nos han aportado al equipo más autonomía, visibilidad y foco, un foco más a nivel empresa. Nos permite que la gente decida qué hacer por su cuenta y proponga cosas. Antes las decisiones venían de arriba y bajaban, pero desde que hay OKR el equipo tiene más voz y hay un marco en que proponer cosas. También nos ha dado mucha agilidad. Hemos tenido que hacer varios cambios de estrategia gordos, pero marcando unas nuevas OKR consigues que toda la gente sepa hacia dónde ir.



“Trabajar con OKRs ha facilitado nuestro trabajo en remoto. Ahora todos tenemos más autonomía, no esperas a que te digan qué tienes que hacer”.

Google for Startups

Has hablado de autonomía y foco, pero ¿a qué te refieres con visibilidad?

Visibilidad de cara a los empleados. Entienden hacia dónde vamos a un mes o dos meses vista. No están obcecados en tareas, sino que entienden los objetivos y la estrategia global y entienden por qué hacen las cosas. Esto les hace sentirse más parte de la empresa.

¿Cómo fue el proceso de diseño e implementación de OKR?

Muy complicado. Muy, muy, muy, 16 veces muy complicado. Es un reto enorme porque se tarda en entenderlos (el ejemplo del equipo de fútbol americano es muy fácil pero a la hora de hacerlo es muy difícil). Es sobre todo difícil porque tienes que adaptar la metodología a tu empresa y a su funcionamiento. El proceso de adaptación es complejo. Lo más difícil: dejar de pensar en tareas y empezar a pensar en key results. Y para eso necesitas tener los primeros números y poder hacer esto siendo una startup sin histórico es muy complejo. Tienes que medio adivinar esos números. Eso sí, merece la pena hacerlo.

Luis y yo estuvimos 6-8 semanas leyendo libros, guías, reuniones con gente hasta que dijimos: «Lo tenemos! ¡Lo vamos a hacer así!». Después, otras dos semanas para involucrar a todo el equipo. Eso la primera versión. Después tuvimos que hacer otras dos versiones más. Pero bueno, volvería a pasar por el calvario porque compensa a la larga.

¿Qué es lo que más valor te aporta de usar OKR?

El foco. El poder decir que no a cosas. Antes no teníamos razón o argumento sólido para decir que no a cosas. Por ejemplo había una demo y todos como locos a ello o un evento y también todo el equipo a ello. No había manera de decir que no. Lo mejor: el foco.

¿Qué desafíos te han ayudado a resolver? ¿Puedes poner ejemplos concretos?

El más evidente es que en febrero de este año hicimos un cambio grande de estrategia. Pasamos de un modelo cerrado a un framework open-source. Gracias a las OKR fue sencillo cambiar y alinear los esfuerzos de todo el equipo. Ese reto o cambio de estrategia podría haber sido catastrófico de no tener OKRs.

¿Qué es necesario para implementarlos?

Lo más necesario es que los fundadores se lo crean y le den la máxima prioridad. Porque si las medio implementas, es imposible. En el proceso de reuniones con startups que las usaban, descubrimos algunos que las usaban como complementos. Usaban los sprints y tareas y luego rellenaban las OKRs. Pero creo que es prioritario que se conviertan en la espina dorsal de la empresa y para eso es fundamental que los fundadores se lo crean.



“Este año hemos hecho un cambio grande de estrategia. Gracias a los OKRs fue más fácil cambiar y alinear los esfuerzos de todo el equipo”.

Google for Startups

¿Recomendarías su uso a otras startups? ¿Por qué?

Sí, por supuesto. Soy un evangelista. Es el antes y el después. Solo hay que tener en cuenta que no resuelven todos los problemas de una empresa. Son muy operativos, pero hacen falta las Strategic KPIs y apoyar con las OKR. Las OKR te ayudan a cubrir cada dos meses pero necesitas las Strategic KPIs por encima para dar una visibilidad estratégica. Si no complementas unas con otras, las OKR no solucionan todo y haces un Frankenstein.

¿Cómo ha afectado el trabajo en remoto al uso de los OKRs?

Nos lo ha facilitado, sin duda. Sin OKR nos sería más complicado porque gracias a estas tenemos más autonomía y al estar lejos es más fácil. No dependes de esperar a que te digan qué tienes que hacer.

¿Y cómo ha sido implementarlas en remoto?

Antes de empezar con ellas nos daba miedo cómo hacer las reuniones de brainstorming, ver las prioridades y objetivos, etc. Creíamos que esas reuniones iban a ser más complicadas porque trabajamos en remoto, pero no tenemos diferencias horarias, lo que ayuda. Aun así, en remoto se puede hacer todo perfectamente (reuniones, etc.). Parece que no pero hoy en día es muy fácil. A veces estamos todos aquí o a veces todos deslocalizados pero no hay diferencia. Si el remoto funciona para el resto de cosas, para las OKR también. Pero también es verdad que nosotros tenemos mucha disciplina previa de trabajar en remoto.

También hemos hecho mucho esfuerzo para que todos tengan todos los medios para trabajar en remoto (buena conexión wifi, portátiles, auriculares, etc.). Si tienes buena disciplina en el remoto, todo funciona.



Javier Jiménez, cofundador de Tot-em

Tot-em es una de las startups que forman parte de la tercera edición de **Residency**, el programa de aceleración de Google for Startups que en España se imparte desde su Campus de Madrid.

Tal y como ellos mismos se definen: “Tot-em es una joyería creada a partir de las ondas de sonido. Tu voz, tu canción favorita, las olas del mar, el meow de tu gato. Una forma única de sentir cerca lo que te hace feliz. No hay dos iguales, creemos en las cosas especiales. Entra en www.tot-em.com, haz click en el botón rojo y graba un sonido. Con él podrás producir diferentes tipos de objetos que contienen ese sonido. Cada Tot-em tiene un código grabado en láser, que puedes usar para escuchar ese sonido a través de la web.”

Javier Jiménez Rueda es cofundador y CEO de Tot-em. Ingeniero de diseño industrial, su motivación es la generación de valor a través de negocio, el trabajo en equipo, e-commerce y marketing performance. Trabajó en Brasil como service designer, tras lo cual cofundó Tot-em, una startup que conecta personas de una forma muy especial. Crea joyería única y personalizada con la voz. En cuatro años han vendido ya 70.000 unidades en todo el mundo. Han sido seleccionados por Masschallenge (Boston) y Google for Startups (Madrid).

¿Conocías la metodología OKR antes de entrar en Google for Startups Residency?

No tenía ni idea. No había oído nunca hablar de ello.

¿Qué aporta el uso de OKR a una startup como Tot-em?

Nosotros utilizamos Scrum y eso nos ayuda a organizarnos en periodos de dos semanas. El equipo solo tenía esas dos semanas de visión, lo que no les permitía tener una perspectiva a medio-largo plazo, por lo que se centraban en el momento. Ahora, con las OKR, como las implementamos para 2-3 meses, sí tienen esa visión a medio plazo. El equipo es mucho más autónomo y pueden discernir sobre lo que es importante y no. A ellos les damos la autonomía para que se pongan sus propias tareas y son responsables de llegar a sus objetivos. Nosotros revisamos bisemanalmente con ellos esas tareas y objetivos para ayudarles, pero el autogestionarse les hace tener un compromiso mayor.



“Usando OKRs podemos analizar nuestro revenue de forma mensual. Esto hace que las cifras sean más claras y todo el equipo se esfuerce más para ir creciendo mes a mes”.

Google for Startups

¿Cómo fue el proceso de diseño e implementación de OKRs?

Bien. Al principio no lo entendía. Quisimos llevarlo demasiado a la práctica y cumplir al 100% la definición de OKR, pero al final tienen que aplicarse a la empresa. No hace falta cumplir totalmente la metodología, hay que adaptarlo a la empresa para que funcione y sacar el mayor provecho. En el segundo ciclo es cuando se ven los resultados realmente, porque tienes datos del primero. El equipo de Google for Startups nos aconsejó hacer ciclos un poco más cortos, de 2 meses, lo que nos ha permitido poder iterar e ir adaptándonos. Esta última implementación ya la haremos de tres meses, en julio.

¿Qué es lo que más valor te aporta de usar OKR?

Creo que para los fundadores aporta claridad en el roadmap y poder comunicar lo que quieres y en lo que se va a transformar la empresa en los primeros meses. Para el equipo, también claridad. Es una herramienta de comunicación interna muy potente porque da ese valor a todas las partes y muestra adónde se dirige la empresa. También es muy bueno para apoyarte en la toma de decisiones. Te facilita tener foco y discriminar tareas.

¿Qué desafíos te ha ayudado a resolver? ¿Puedes poner ejemplos concretos?

Queríamos aumentar la recurrencia de nuestros clientes mejorando algunos productos. Nos dimos cuenta de que en lugar de mejorar productos era mejor diseñar nuevos, aunque fueran parecidos a los existentes, y darles más variedad y opciones. Gracias a las OKR pudimos ver esto a tiempo y crear nuevas gamas de productos en lugar de invertir el tiempo en la mejora de los anteriores.

Otro ejemplo que ha sido muy clave es que nosotros mirábamos el revenue año sobre año. Con los OKR hemos probado a verlo mes a mes y ahora el equipo está mucho más motivado, porque ahora las cifras son más claras y te tienes que esforzar mes a mes. Cuando las cifras son anuales y tienes un mes malo, no te preocupas porque piensas que puedes compensarlo con los siguientes meses. Sin embargo, al ser ahora mensuales, todo el equipo se esfuerza por irse superando mes a mes.

¿Qué es necesario para implementarlas?

Mentalidad abierta de los fundadores. Al principio tienes que ir a ciegas y decir: «Vale, voy a probar esta metodología». Sobre todo si crees que hay falta de comunicación de los fundadores hacia el equipo, es una muy buena metodología y desde luego recomiendo intentarlo. También da mucha voz al equipo, a que den ideas que igual no se te habían ocurrido. En esos debates debes estar muy abierto a escucharles y a llevar sus ideas a cabo.

«Cuanto más grandes somos menos podemos estar los fundadores ahí para ayudar y esto les da la posibilidad de tomar mejores decisiones. Es una muy buena herramienta de cultura de empresa».



¿Recomendarías su uso a otras startups? ¿Por qué?

Sí porque hay fases en las startups y a medida que el equipo crece la comunicación se hace más difícil. Tener una herramienta horizontal a todo el equipo es muy bueno. Cuanta más comunicación, más autonomía y cuanto más autonomía, mejores decisiones van a tomar. Cuanto más grandes somos menos podemos estar los fundadores ahí para ayudar y esto les da la posibilidad de tomar mejores decisiones. Es una muy buena herramienta de cultura de empresa.

¿Cómo ha afectado el trabajo en remoto al uso de los OKRs?

Creo que es muy importante cuando planteas unos OKR, que se los enseñes al equipo y se genere ese top down y bottom up en el que el equipo haga propuestas. No solo que sean partícipes de ellos, sino que cuantas más mentes participan más ideas salen. En esta segunda fase de iteración lo hemos aplicado más que en la anterior y eso hace que no solo se sientan parte del equipo sino que además aporten. Es muy importante hacerlo en equipo.

Es clave porque así entienden por qué haces las cosas y qué se quiere conseguir. No es lo mismo que te lo digan a que te den argumentos sólidos. Al dar el porqué tienen un propósito y al tenerlo tanto ellos como tú, trabajamos más motivados.



María González, cofundadora de Routive

Routive es una de las startups que forman parte de la tercera edición de Residency, el programa de aceleración de **Google for Startups** que en España se imparte desde su Campus de Madrid.

Se trata de una web para viajeros que organizan su viaje por libre pero buscan seguridad. A través de su web se pueden reservar rutas con conductores-guía y actividades en Indonesia y Marruecos.

María González se encarga de la coordinación de la atención al viajero, gestión de conductores y agentes y marketing. A mediados de 2015, cuando aún vivía en Londres, empezó a ayudar a Gabriel (cofundador) en las decenas de entrevistas con viajeros que fueron el germen de su primera idea de negocio, que más tarde desembocaría en lo que hoy es Routive.

Se dio cuenta de que había encontrado una nueva forma de vida que le apasionaba, por lo que decidió dedicarse al 100% a aprender a cómo construir un producto que resuelva un problema real. Por otra parte, esto le permitió trasladar todo su conocimiento en ventas offline al mundo online. Hasta hoy han viajado con Routive unas 6.000 personas.

¿Conocías la metodología OKR antes de entrar en Google for Startups Residency?

Sí, la conocía, aunque no conocía cómo se implementa. Había oído hablar sobre los OKR en un podcast con el CEO de Ticketea. Hablaba de que las habían implementado en su empresa y que al principio era muy difícil, pero que a la larga compensaba. También decía que en Ticketea ahora trabajaban con OKRs y se notaba porque en las comidas todos hablan de ello, “¿Cómo va tu OKR?”, etc. Esto será una referencia para nosotros cuando nuestro equipo esté tan inmerso en ello que hable así también en las comidas.

¿Qué aporta el uso de OKR a una startup como la tuya?

Lo principal es que todo el mundo tiene claro en qué tiene que trabajar. Qué son las cosas más importantes para la empresa. Gabriel (CEO y cofundador) y yo lo tenemos siempre muy claro y lo comunicamos, pero al final, los OKR te hacen repetirlo constantemente. Se hace más visible. En las reuniones siempre salen los objetivos. Por ejemplo, si alguien pide trabajar sobre un tema que no es prioritario, puedes detectarlo rápidamente y ver si tienes tiempo para dedicarle o no. Antes todos nos lanzábamos a todo. Esto lo tiene todo el mundo súper claro. Es fácil que la gente se olvide de las prioridades en un startup y los OKRs ayudan a machacar el tema para que no se nos pase ni a nosotros ni al equipo.



“Para los fundadores, a nivel cultural de empresa, es muy importante que todo el equipo sea consciente de que su trabajo cuenta y con los OKRs, se hace visible”.

Google for Startups

¿Cómo fue el proceso de diseño e implementación de OKRs?

El proceso tiene dificultad al principio, no para implementarlos en la empresa como tal, sino para ti como fundador. Tenemos mil frentes abiertos y todo corre prisa y es muy difícil condensar todos esos frentes. Decidírtelo por unos puntos y priorizarlos dejando otras cosas de lado o para más adelante es muy complicado. Estamos haciendo los OKRs en ciclos de 6 semanas en vez de 3 meses porque somos una startup y todo cambia rapidísimo. En el primer ciclo había mil cosas y era bastante complicado resumir. Este segundo ciclo lo hemos dejado en 2 objetivos y 5 resultados lo que nos permite ver mucho más claro hacia dónde nos enfocamos. Eso es lo más difícil. Y sobre todo, que el equipo entienda todo este proceso, porque está a muy alto nivel. No son tareas, que es a lo que están acostumbrados, sino objetivos y resultados.

Nos ha sido de ayuda que durante el primer ciclo de OKRs ya estábamos usando Scrum. Entonces lo estructuramos de la siguiente manera: tenemos objetivos a alto nivel, key results debajo y como yo hice un curso de Scrum Máster, bajamos los resultados a Scrum para trabajar día a día. Es muy recomendable compaginar los OKRs con Scrum, ya que simplifica mucho el trabajo diario. Te facilita unir el día a día de Scrum con la visión a alto nivel de los OKRs. El objetivo de este último ciclo de OKRs que comienza en julio es que estén ya a la perfección.

Otra de las cosas que más nos costó en estos dos ciclos fue ajustar los porcentajes de hasta dónde puede llegar cada uno. No lo teníamos claro. Ahora queremos ser capaces de aproximar mejor los tiempos y porcentajes que puede cumplir cada persona. Solemos ser más ambiciosos de lo que podemos abarcar. Existe una opción que es la de dar incentivos por cumplir los OKR. Esto tiene el problema de que la gente puede ponerse objetivos más bajos para llegar a ellos

y recibir dicho incentivo. En nuestro caso, nos preocupa que se frustren por no llegar al objetivo, porque como decía anteriormente, somos muy ambiciosos y todos estimamos nuestro límite por encima de lo que podemos abarcar.

En Routive, Scrum y OKRs es parte de la cultura, lo que permite al equipo hacer los dailies solos cuando no estamos los fundadores. Es importante que el equipo entienda que estas herramientas y metodologías son para estar más organizados y eso les da mucha paz mental. En las startups suele ser todo muy caótico, con un ritmo frenético y esto nos ayuda a trabajar más organizados.

¿Qué es lo que más valor te aporta de usar OKRs?

En lo que más valor aportan los OKRs es que todo el mundo tenga claro en lo que tiene que trabajar. Las prioridades están claras. También algo que es muy core para nosotros: que cada persona sienta que su trabajo cuenta en la empresa. Para bien o para mal, el trabajo de cada uno cuenta mucho y se nota cuando alguien no cumple, pero también cuando alguien hace un esfuerzo extra. Con los OKRs, te pones un porcentaje y se te permite revisar y ver si vas cumpliendo. Ahora hay mucha más transparencia en la empresa, bottom up y top down.

Para los fundadores, usar esta metodología nos trae paz mental. Es decir nos centramos en una cosa y está bien y sale bien. Antes nos costaba mucho dejar de lado algunas cosas por priorizar otras, pero con OKRs tienes claro el “qué” y el “por qué”. Nos permite alinear las prioridades de la empresa con el trabajo del día a día.

¿Recomendarías su uso a otras startups? ¿por qué?

Sí, lo recomendaría totalmente. Dan mucha claridad y tranquilidad al equipo. Hace que todo el mundo sienta que es parte de la empresa y se le valora. Y eso hace que se motiven más y trabajen mejor. A nivel fundadores te da mucha paz mental porque ves como avanzan las cosas pero priorizando y de forma organizada.



“Con los OKRs ves muy rápido si algo se desestabiliza de cara a tus objetivos y no está funcionando bien, lo que te permite reaccionar a tiempo”.

Google for Startups

Por ejemplo, íbamos a abrir el mercado de Marruecos y vimos con las OKRs que había cosas que había que anteponer como algunos procesos internos de la empresa. De hecho Marruecos irá más rápido si hacemos primero los procesos y luego ya nos centramos en el mercado. Algo fundamental es que no te sientes mal por dejar cosas para más adelante o de lado para priorizar otras.

¿Qué desafíos te han ayudado a resolver? ¿Puedes poner ejemplos concretos?

Hemos automatizado el proceso de venta. Esto implica que tenemos que cargar todos los datos que tenemos de forma manual en una herramienta. Esta metodología nos ha ayudado a estructurar todos los datos de proveedores, de reservas etc. Organizar los procesos para ir metiendo esa información de forma ordenada. Al trabajar varias personas en paralelo en “R.I.T.A. funcionando” (es como llamamos al proceso) conseguimos que todo el mundo interactúe con los demás para poder irse apoyando y estar alineados.

¿Qué es necesario para implementarlas?

Yo creo que el tiempo es importante. Se tarda unas cuantas horas en organizar y planificar los OKRs y tienes que saber que tienes que dedicar ese tiempo a estructurar un plan. Por mucho trabajo que tengas, cuando decides implementar los OKRs, tienes que centrarte en ello.

También es necesario involucrar mucho al equipo. No se trata de que lo hagan los fundadores o el CEO y se lo comunique al equipo, sino hacerlo entre todos. También es verdad que nosotros, al usar también Scrum, tenemos bastantes reuniones. Por eso tratamos de llevar los fundadores algo preparado a grandes rasgos y luego modificamos con el equipo para fijar los OKR. Revisamos los viernes el panel de control que tenemos, vemos qué se ha generado, cambios, etc. Nuestras métricas clave son facturación en bruto y satisfacción del viajero. Esto lo revisamos todos los viernes además de alguna cosa más. Hay que decir, que desde que usamos OKRs, no ocurre que en esas reuniones alguien hable de cosas que no son prioritarias, lo que nos permite ahorrar mucho tiempo.

Además vemos muy rápido si algo se desestabiliza y podemos reaccionar. A la bandeja de entrada nos llegan mil correos y tal vez te pierdes cosas. Sin embargo, con OKRs vemos si ocurre algo relacionado con los objetivos. Además para nosotros, los fundadores, a nivel cultural de empresa es muy importante que todos sean conscientes de que su trabajo cuenta. Eso te hace sentirte bien en la empresa.



Vanesa Tejada, LATAM Airlines

Vanesa Tejada es una de las profesionales que mejor sabe transmitir el valor que puede aportar OKR a las empresas, especialmente por su especialidad en el desarrollo y gestión de productos, por eso hemos querido realizarle esta entrevista y así poder aprender de su experiencia, aprendizajes, consejos, ...

Vanesa es actualmente responsable de la venta de billetes, programa de fidelidad y plataformas de pago en LATAM Airlines Digital. También es estudiante del programa ejecutivo CPO Accelerator con Melissa Perry, entrenadora de Product Managers en The Hero Camp, mentora de niñas en Inspiring Girls Chile, reconocida blogger y speaker. Su pasión es transformar grandes organizaciones hacia una cultura de entrega de valor continua, aprendiendo del cliente con datos, gestionando productos de forma efectiva y desarrollando equipos de alto rendimiento.

¿Cómo descubriste los OKRs y por qué decidiste empezar a utilizarlo en tu trabajo?

Descubrí OKRs leyendo sobre producto y metodologías. Mis primeras referencias fueron los artículos de reWork y después el libro Radical Focus. Cuando se formó el grupo de empresas lastminute.com tras varias adquisiciones (2015), se decidió hacer desde cero la plataforma de ventas digital de los productos Travel & Leisure (Hoteles, Vuelo+Hotel, Paquetes). En el primer año sacamos el MVP y después, nos dimos cuenta de que para iterar debíamos poner foco en impactar al cliente para maximizar ciertos KPIs y no copiar antiguas funcionalidades, en ese momento vi la oportunidad de experimentar con OKRs. La primera dinámica que usamos fue Impact Mapping y de ahí, salió la primera versión de OKRs e iniciativas de producto, las cuales, fuimos ajustando trimestralmente.

¿Cuál es la mayor utilidad que puede obtener un profesional de OKRs? ¿y una empresa?

Foco en impacto, es la mayor utilidad tanto para un profesional como para una empresa. Ahora voy a desglosarlas en dos pues cada una tiene varias ventajas significativas. El foco nos ayuda a decir «sí» y «no» sobre todo lo que hacemos, esto define dónde invertimos nuestro tiempo, personas, dinero y cómo aceleramos el time-to-market para obtener aprendizajes y resultados tempranos. El impacto nos permite medir y tomar decisiones con datos, siendo el cliente quien nos dice qué hacer por encima de la opinión e intuición de visionarios del negocio, pues la visión se hará real si el cliente nos confirma que vamos en la dirección adecuada. Quiero añadir a esto que, trabajar con OKRs ha incrementado la motivación y ownership de todos los equipos que he liderado, gracias a los objetivos mis equipos han tenido un propósito claro y común, luego ellos han visto en los resultados el valor de su trabajo.

¿De qué forma estás usando tú OKRs en tu empresa?

Estoy usando OKRs en mi empresa para definir la estrategia (OKRs) y cómo hacerla real (backlog iniciativas). OKRs me sirve para definir una estrategia que inspecciono y adapto con frecuencia en función de los progresos y cambios de contexto, así llevamos a la práctica uno de los principios ágiles: «responding to change over following a plan». Tenemos un plan y lo cambiamos en función de los progresos y cambios que afectan a nuestros clientes, productos y organización.

¿Qué es lo que te ha resultado más difícil a la hora de trabajar con OKRs?

El cambio cultural que se produce en su adopción, por ejemplo permitir que los equipos propongan iniciativas a partir de los OKRs fomenta la creatividad y experimentación, rompiendo con el modelo de trabajo feature-driven y equipos tomadores de pedido; tomar decisiones con datos incrementa el valor de la voz del cliente por encima de otros roles en la organización, esto conlleva una gestión de egos y sirve para que cualquiera, independientemente de rol, pueda participar en cómo impactar al cliente.

¿Cómo os habéis organizado para hacer el seguimiento y evaluación de OKRs? ¿usáis CFR?

El seguimiento y evaluación de los OKRs depende de la frecuencia del delivery, es decir, si soy capaz de impactar a diario a mi cliente, entonces en horas o días puedo ver movimiento en los KRs, sin embargo, si mi delivery es cada mes, entonces debo esperar al menos un mes y unos días para ver movimiento en los KRs. Por defecto tenemos dos momentos para inspeccionar los OKRs: a mitad del trimestre y antes de que termine el trimestre. Sumado a esto, los equipos de producto que hacen continuous delivery, comparten los incrementos en las iniciativas de OKRs en sus demos, generalmente cada 2 semanas. Respecto CFR, me gusta más el enfoque IRR, lo que sí te puedo decir es que yo evito hacer seguimiento de OKRs en 1:1, sino en los momentos mencionados donde están presentes diferentes roles de la organización o cualquier otro momento ad-hoc siempre en equipo.

¿Puedes ponernos un ejemplo de un OKR tuyo personal o de tu equipo?

Te comparto un ejemplo con datos inventados.

- Queremos que nuestros clientes sean capaces de gestionar sus reservas de forma autónoma:
- Incrementar uso de check-in digital un 15% (de 50% a 65% vs offline)
- Incrementar uso de reprogramación de vuelos digital un 25% (de 30% a 55% vs offline)
- Reducción de llamadas al contact center 10%
- Reducir tiempo de espera en counter 3 min

¿Hay algo que no te guste de OKRs?

Que es difícil de adoptar, especialmente en culturas command & control donde el propósito y la autonomía, no están en sus principios, valores y comportamientos diarios. En esas culturas no se aprovecha todo el potencial de los profesionales de una organización, hay falta de confianza, poca delegación, exceso de control, se pierden muchas ideas de muchas personas que se limitan a hacer lo que les dicen. Con OKRs, se crea un contexto de colaboración, co-creación y compromiso global.

¿Qué recomendarías a un profesional que quiera empezar a usar OKRs?

Que lea, aprenda la teoría, lo pruebe respetando los pasos recomendados, que confíe en el potencial de sus personas, que se deje sorprender. Un ejercicio individual que recomendaría hacer es intentar convertir su roadmap actual en OKRs e iniciativas, reflexionando sobre el por qué hacen lo que hacen, si tiene valor, cómo lo miden, cuántos elementos de su roadmap son fruto de experimentación, propuestas de los equipos vs. Stakeholders, si los nombres de las iniciativas son tareas a ejecutar o lo que ofrecemos al cliente...

¿Qué tiene que ver los OKRs con la gestión de producto?

Cuando gestionamos producto, queremos que un cliente pague por el gran valor que recibe de nuestro producto, y generalmente queremos hacer más cosas de las que nuestros recursos nos permiten, así que nos toca elegir dónde invertir (el foco) para impactar al cliente (obtener feedback y resultados), precisamente los principales beneficios que los OKRs nos aportan.



Julián Hernández, Director de operaciones en Verdimed

Julián Hernández es director de Operaciones en la empresa Verdimed, donde se dedican a producir y exportar hortalizas frescas, cultivando una amplia gama de vegetales convencionales y orgánicos. Sin duda resulta una experiencia muy interesante sobre cómo el líder de un equipo puede aprovechar OKR para mejorar en su actividad.

¿Cómo descubriste OKR?

Hace un par de años empecé a leer sobre el tema. A raíz del curso que hice con vosotros, me marqué como objetivo establecerlo como estándar en nuestra organización. De momento he conseguido presentar el proyecto a dirección general y sigo luchando por seguir dando pasos en este sentido.

Yo por mi parte, he comenzado a aplicarlo en mi departamento y ya he empezado a formular nuestros objetivos siguiendo esta metodología OKR. Por otro lado, el tema me está resultando muy interesante y me he planteado incluso dedicarle algo más de tiempo y, aprovechando mi experiencia profesional, dar el salto como formador.

¿Puedes contarnos cómo ha sido hasta ahora tu experiencia aplicando OKR?

Todo arranca por la dificultad de marcar con mi equipo los objetivos anuales del departamento, alineados con el plan estratégico de la compañía. No conseguía motivarles a participar a la hora de presentar propuestas; sin embargo me encontraba con su desacuerdo cuando estas finalmente eran impuestas por mi parte.

Al no existir un estándar claro de trabajo, los proyectos se alargaban en el tiempo sin que los problemas se resolvieran. Las reuniones de seguimiento eran eternas y no conseguía una participación equitativa de todos los asistentes. La falta de plazos y responsables bien definidos provocaba que cada uno se limitara a cumplir con unos requisitos mínimos que en ningún caso eran suficientes para abordar la globalidad del problema.

Los objetivos no quedaban bien definidos. Terminábamos el trabajo, cada uno había cumplido con su cometido y sin embargo los objetivos no se consolidaban. En definitiva, no hablábamos un lenguaje común.

Hace un par de años que comencé a leer sobre OKR. A raíz de finalizar el curso OKR Champion, me decidí a marcar los objetivos de mis colaboradores más directos siguiendo los preceptos de esta metodología. Aunque apenas han transcurrido unos meses, he conseguido que todos los integrantes de mi equipo estén más empoderados. Todos tenemos más presentes los objetivos a conseguir y estamos mucho más enfocados a la resolución de los mismos. Basar mis reuniones de seguimiento en las 3P's ha reducido mi dedicación y sin embargo estoy consiguiendo mejores resultados.

Mi siguiente reto es seguir formándome y avanzar en la divulgación dentro de la compañía con el objetivo de implantar OKR como estándar a la hora de fijar los objetivos en los diferentes niveles de nuestra organización.

¿Cuál ha sido la mayor dificultad a la hora de aplicar OKR?

Todo lo que implica un cambio cultural. La resistencia al cambio.

El pasar del plano de lo urgente a trabajar planificando pensando en lo que realmente es importante en el medio y largo plazo.

¿Estás utilizando también los CFR?

Sí, aunque reconozco que este tema lo llevo algo menos avanzado. Aquí me falta terminar de estructurar un poco más el tema. De momento estoy trabajando todo lo que tiene que ver con el reconocimiento de los pequeños logros que vamos consiguiendo.

En las reuniones 4P siempre hay un hueco para comentar las principales dificultades a las que nos enfrentamos. Para lo que aún no he trazado un plan es para las recompensas. Este es un tema que me gustaría abordar más adelante de la mano de RRHH.

16

Resultados
encuesta **OKR**

16

Resultados encuesta OKR

Durante los meses de diciembre 2020 y enero 2021 se ha realizado una encuesta a los lectores de Futurizable con el objetivo de conocer el estado del arte de la implantación y utilización de OKR entre las empresas de España y América Latina.

La encuesta se realizó a través de Typeform y puede verse [aquí](#). Los resultados completos pueden consultarse [aquí](#), de los cuales ofrecemos el extracto de los más relevantes en este manual.

Aprovechamos para agradecer a todas las personas que han participado en la encuesta ya que de esta forma podemos seguir mejorando el conocimiento que tenemos sobre la materia.

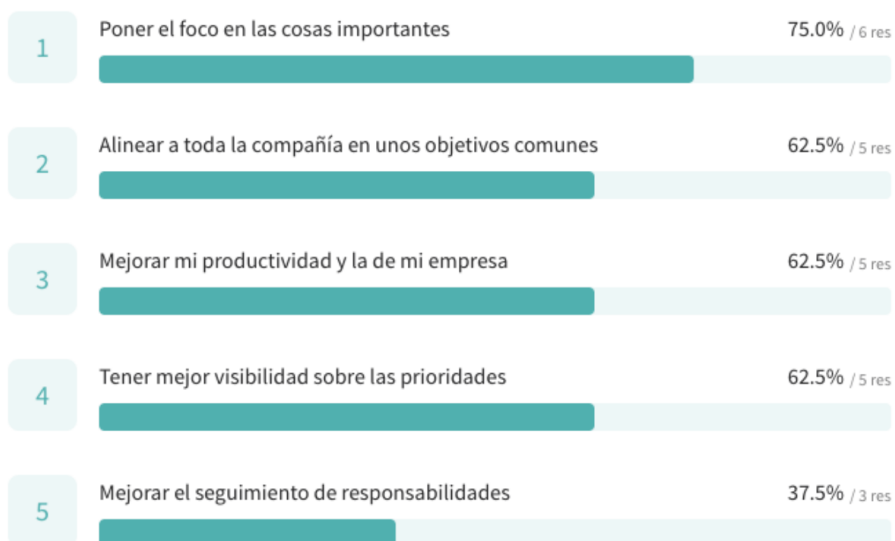
¿Estás usando actualmente el sistema OKR en tu empresa?

32 de 32 personas han respondido



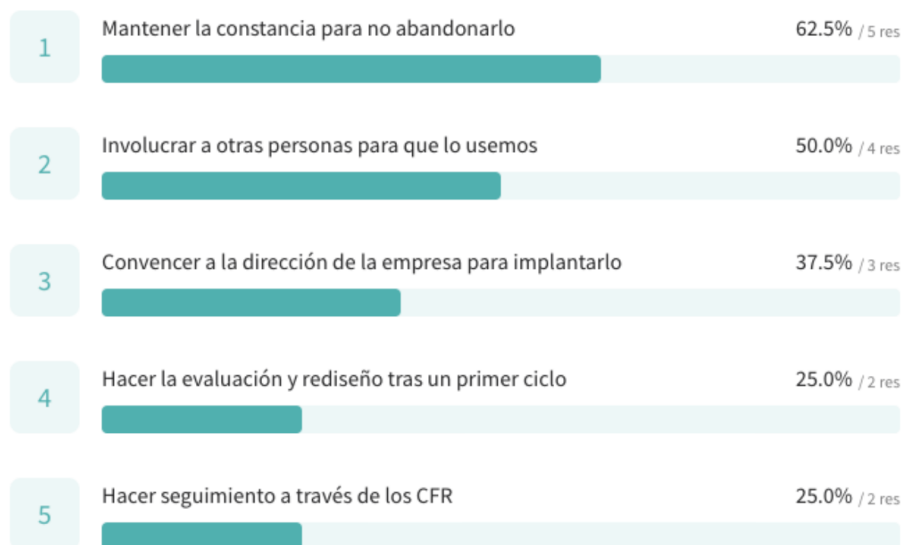
¿Cuál ha sido tu principal razón para usar OKR?

8 de 32 personas han respondido



¿Cuál es la mayor dificultad que has tenido que enfrentar para aplicar OKR?

8 de 32 personas han respondido



Si has empezado a usar OKR pero lo has abandonado, ¿podrías decirnos la razón?

30 de 32 personas han respondido



17

Recursos

Una visión completa sobre el Sistema OKR en forma de Mapa Mental

Hemos creado un **Mapa Mental de OKR** que puede ayudarnos a tener una visión más completa y estructurada de todo el sistema OKR en su conjunto. Se trata de una primera versión por lo que se puede ir mejorando con las aportaciones que podáis hacernos al respecto, tanto de cosas que haya que cambiar, explicar mejor, añadir o quitar, para que pueda ser una buena representación del sistema y su aplicación. Esperamos vuestros comentarios al respecto porque seguro nos resultarán de gran utilidad.



Decálogo OKR Singular

Decálogo #SingularOKRs

OKR es una metodología que permite alinear a todos los miembros de una compañía en torno a un foco común y alcanzar las metas estratégicas de una forma más rápida y eficiente.

Transparencia | Foco | Alineamiento

El sistema se basa en la definición de unos Objetivos (entre 3 y 5 por cada ciclo, que dura un trimestre, aproximadamente), unos Resultados Clave que nos permitirán medir si estamos alcanzando los objetivos, y unas Tareas, que serán aquellas actividades mediante las cuales completaremos cada uno de los Resultados Clave. Para que OKR sea verdaderamente efectivo como metodología, los Objetivos y los Resultados Clave deben ser lo suficientemente ambiciosos como para que llegar al 100% sea prácticamente imposible de alcanzar... ¡o no! Porque, como sabemos muy bien en Singular... *it can be done* ;)

1

Productividad

OKR nos ayuda a sistematizar la forma en la que definimos nuestros objetivos y trabajamos para conseguirlos, ya que los Resultados Clave nos permiten enfocarnos en las actividades más óptimas para alcanzarlos.

2

Motivación

A todos nos motiva ver resultados rápidos cuando acometemos una nueva tarea: OKR nos ayuda a ver esa evolución y a aumentar nuestro grado de motivación cuando comprobamos que nuestro rendimiento mejora ;)

3

Involucración

Tener presente en todo momento cómo contribuye e impacta el aporte individual de cada uno de nosotros a los objetivos y resultados clave de nuestros equipos y de la organización nos ayuda a sentirnos partícipes y más involucrados en el desarrollo de Singular.

4

Trabajo en equipo

Una metodología en la que los OKR de cada persona se vinculan con los de su equipo y éstos, a su vez, con los de la compañía, nos ayuda a comprender y valorar la fuerza y el valor del trabajo en equipo.

5

Visibilidad

Los OKR son públicos: en todo momento podrás saber cuáles son los objetivos de cualquier persona de la compañía, desde José Luis Vallejo o Farid Fleifel hasta los de tu compañero de proyecto, y ellos podrán conocer los tuyos.

6

Gestión del rendimiento

A través de los CFR (Conversaciones, Feedback y Reconocimiento), Singular nos ayudará a conocer en todo momento si estamos haciendo bien nuestro trabajo, cómo podemos optimizar nuestro rendimiento y, muy importante, fomentará el reconocimiento por el trabajo bien hecho y el esfuerzo realizado para mejorar.

7

Foco

¿Cuántas veces nos preguntamos si lo que estamos haciendo es, efectivamente, lo que deberíamos estar haciendo? Teniendo claros los objetivos y resultados clave a alcanzar, es mucho más fácil enfocar nuestros esfuerzos en la dirección correcta.

8

Priorización

Conocer en todo momento qué prioridades hay que atender, a través de un sistema en el que prima la transparencia, nos ayuda a poner el foco en lo que verdaderamente importa y a aprender a decir "no" a aquello que no aporta valor para conseguir los objetivos definidos.

9

Mejora continua

OKR es un sistema que nos permite, no sólo enfocar nuestros esfuerzos de forma colectiva, sino también mejorar como profesionales a nivel personal, desafiándonos a nosotros mismos con objetivos destinados a ir un paso más allá en nuestro propio desempeño.

10

#ChallengeYourCompany

Singular lo construimos entre todos y OKR puede ser el sistema idóneo que nos ayude a ello, enfocando cada uno de nosotros nuestra mejora en la línea de lo que queremos que Singular siga siendo dentro de 10 años: no sabemos lo que seremos, pero sí cómo seremos ;)

El #OKRTeam está a tu disposición siempre que lo necesites para ayudarte a definir tus OKRs y a organizarte para conseguirlos: ¡llega tan lejos como quieras!



