

Objetivos y Resultados Clave (OKR)

Las ideas son fáciles. La ejecución lo es todo. Ahí es donde entran los OKR.

OKR significa por sus siglas en inglés *-objectives and Key Results-* que traducido al español es **-Objetivos y Resultados Clave-**, un marco de gestión de objetivos popular que ayuda a las empresas a implementar estrategias. Los beneficios del marco incluyen un enfoque mejorado, mayor transparencia y mejor alineación. Los OKR logran esto organizando a los empleados y el trabajo que realizan en torno a la consecución de objetivos comunes.

Un OKR consta de un **Objetivo**, que define una meta a alcanzar, y hasta **5 Resultados Clave**, que miden el progreso hacia el Objetivo. Cada OKR también puede tener Iniciativas, que describen el trabajo necesario para impulsar el progreso en los Resultados Clave. El marco incluye una serie de reglas que ayudan a los empleados a priorizar, alinear, enfocar y medir el resultado del trabajo que realizan. Los OKR ayudan a las empresas a comunicar la estrategia de la empresa a los empleados de una manera accionable y medible. También ayudan a las empresas a pasar de un enfoque basado en resultados menores a uno basado en resultados finales.

O = Objetivo:

¿A DÓNDE queremos ir?

Un Objetivo es una descripción de una meta a alcanzar en el futuro. Un Objetivo establece una dirección clara y proporciona motivación. Un Objetivo puede considerarse como un destino en un mapa.

KR = Resultado Clave:

¿Cómo sabemos si estamos llegando allí?

Un Resultado Clave es una métrica con un valor inicial y un valor objetivo que mide el progreso hacia una meta. Un Resultado Clave es como un poste indicador con una distancia que muestra qué tan cerca estás de tu Objetivo.

Iniciativas:

¿Qué haré para llegar allí?

Una Iniciativa es una descripción del trabajo que harás para influir en un Resultado Clave. Si un Objetivo es tu destino y un Resultado Clave muestra la distancia a recorrer y recorrida, una Iniciativa describe lo que harás para llegar allí (tomar un coche, remar un bote, etc.).

Ejemplos de Objetivos

- ✓ Pionero en cohetes reutilizables
- ✓ Convertirse en líder del mercado
- ✓ Lanzar la aplicación de iPhone más popular
- ✓ Generar más ingresos que el año pasado
- ✓ Ser reconocido internacionalmente como un innovador

Ejemplos de Resultados Clave

- ✓ Las pruebas de motores tienen una tasa de éxito del 99%
- ✓ Lograr una valoración de mercado de \$150,000,000
- ✓ Ser destacado por Apple en la App Store
- ✓ Cerrar 10 acuerdos de más de \$100,000 cada uno
- ✓ Obtener 3 menciones en periódicos nacionales en 10 países

Ejemplos de Iniciativas

- ✓ Diseñar y construir una nueva turbobomba
- ✓ Realizar entrevistas con 5 candidatos a CMO
- ✓ Contratar una agencia de optimización de la App Store
- ✓ Crear nuevos materiales de ventas
- ✓ Ejecutar 5 campañas de relaciones públicas

Principios de Andy Grove para los OKR

Andy Grove fue CEO de Intel y el fundador de la metodología OKR. La metodología fue adoptada por Google y explicada en el libro best-seller de John Doerr “Measure What Matters” (Mide lo que importa).

- 1. Menos es más.** “Unos pocos objetivos extremadamente bien elegidos”, escribió Grove, “imparten un mensaje claro sobre a qué decimos ‘sí’ y a qué decimos ‘no.’” Un límite de tres a cinco OKR por ciclo lleva a las empresas, equipos e individuos a elegir lo que más importa. En general, cada objetivo debe estar vinculado a cinco o menos resultados clave.
- 2. Establecer metas de abajo hacia arriba.** Para promover el compromiso, se debe alentar a los equipos e individuos a crear aproximadamente la mitad de sus propios OKR, en consulta con los gerentes. Atención: Cuando todas las metas se establecen de arriba hacia abajo, la motivación se corroe.
- 3. No dictar.** Los OKR son un contrato social cooperativo para establecer prioridades y definir cómo se medirá el progreso. Incluso después de que los objetivos de la empresa se cierran al debate, sus resultados clave continúan siendo negociados. El acuerdo colectivo es esencial para lograr el máximo rendimiento de las metas.
- 4. Mantenerse flexible.** Si el clima ha cambiado y un objetivo ya no parece práctico o relevante tal como está escrito, los resultados clave pueden modificarse o incluso descartarse a mitad del ciclo.
- 5. Atreverse a fallar.** “La producción tenderá a ser mayor”, escribió Grove, “cuando todos se esfuerzan por un nivel de logro más allá de su alcance inmediato. . . . Establecer metas de este tipo es extremadamente importante si lo que deseas es un rendimiento máximo de ti mismo y de tus colaboradores.” Mientras que ciertos objetivos operativos deben cumplirse en su totalidad, los OKR aspiracionales deben ser incómodos y posiblemente inalcanzables. Las “metas estiradas”, como las llamó Grove, empujan a las organizaciones a nuevas alturas.

- 6. Una herramienta, no un arma.** El sistema OKR, escribió Grove, “está destinado a marcar el ritmo de una persona, para poner un cronómetro en su propia mano para que pueda medir su propio rendimiento. No es un documento legal sobre el cual basar una revisión de rendimiento.” Para fomentar la toma de riesgos y prevenir la manipulación, es mejor mantener separados los OKR y los bonos.
- 7. Sé paciente; sé determinado.** Todo proceso requiere prueba y error. Como Grove les dijo a sus estudiantes de iOPEC, Intel “tropezó muchas veces” después de adoptar los OKR: “No entendíamos completamente el propósito principal de esto. Y estamos mejorando con el tiempo.” Una organización puede necesitar hasta cuatro o cinco ciclos trimestrales para adoptar completamente el sistema, y aún más para desarrollar una madurez en el establecimiento de metas.