

Conociendo OKR



plus

Índice

1. Preámbulo
2. Introducción a OKR
3. ¿Qué es OKR?
4. Elementos de un sistema OKR
5. Los superpoderes
6. Toma de decisiones
7. Cómo enfocar los Resultados Clave a Impacto
8. Otros aspectos y recomendaciones

1 Preámbulo

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.

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, 0,7-10 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”.

Desde PLUS hemos hecho esta adaptación reconsiderando algunos conceptos clave

2 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.

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.

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.

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.

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.

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 exigimos “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.

Si te fijas, todos los resultados claves 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 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.

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.

3 ¿Qué es OKR?

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."



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.

"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

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.

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

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".

- 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 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 Iniciativas, 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.

Los RESULTADOS CLAVE deben ser:

- Específicos
- Realistas
- Medibles
- Verificables

4 Elementos de un 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:

- 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.

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.

"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

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.

- 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.

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

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.

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.

Uno de los métodos más conocidos para la definición de objetivos es 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.

- Resultados clave

Son el Cómo. Cómo vamos 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.

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 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.

Los Resultados clave deben ser:

Deben ser Específicos y Realistas

Deben ser Agresivos.

Deben ser Medibles y Verificables

Deben ser limitados en el tiempo, por eso se definen en periodos

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.

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 Iniciativas 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.

- Iniciativas

Son las actividades que realizamos para lograr los Objetivos y cuyo impacto medimos a través de los Resultados Clave. Un conjunto de Iniciativas agrupado a lo largo del tiempo nos permitirá conseguir los Resultados Clave y, como consecuencia de ello, los Objetivos.

- 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

- 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.

- 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.

- 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.

- 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.



5 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.

- 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.

Definimos la excelencia como el cuidado y la atención por hacer las cosas lo mejor posible. Con independencia de la tarea, la excelencia es un camino que se recorre poniendo en juego nuestras mejores capacidades y que ofrece importantes frutos que están relacionados con el aprendizaje, la creatividad y el crecimiento personal.



Aristóteles decía que la excelencia no es una acción, sino un hábito. Algo similar a lo que expresa Lincoln cuando habla de dar lo mejor de sí mismo cada día.

La exigencia es un camino muy diferente. La persona exigente (y exigida) no busca tanto el hacer las cosas lo mejor posible como el hacerlas perfectas. Este es un matiz muy importante, porque esta búsqueda se hace lógicamente imposible, de manera que uno

siempre queda insatisfecho, frustrado y anhelante. El camino de la exigencia siempre está lleno de autorreproches y de sufrimiento: “podías haberte esforzado más”, “podías haberlo hecho mejor”.

La exigencia tiene la siguiente conversación asociada: “lo que hago es lo que soy. Y lo que soy hoy es lo que siempre seré. Mi ser y mi haber están íntimamente identificados y además son inamovibles e inmutables. Cada error, cada tropiezo en el camino, es un fracaso insostenible que afecta a lo más profundo de mi identidad”.

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.

Definimos la excelencia como el cuidado y la atención por hacer las cosas lo mejor posible. Con independencia de la tarea, la excelencia es un camino que se recorre poniendo en juego

nuestras mejores capacidades y que ofrece importantes frutos que están relacionados con el aprendizaje, la creatividad y el crecimiento personal. Aristóteles decía que la excelencia no es una acción, sino un hábito. Algo similar a lo que expresa Lincoln cuando habla de dar lo mejor de sí mismo cada día.

“Mi única política es dar lo mejor de mí todos y cada uno de los días”

Abraham Lincoln

La exigencia es un camino muy diferente. La persona exigente (y exigida) no busca tato el hacer las cosas lo mejor posible como el hacerlas perfectas. Este es un matiz muy



importante, porque esta búsqueda se hace lógicamente imposible, de manera que uno siempre queda insatisfecho, frustrado y anhelante. El camino de la exigencia siempre está lleno de autorreproches y de sufrimiento: "podías haberte esforzado más", "podías haberlo hecho mejor".

La exigencia tiene la siguiente conversación asociada: "lo que hago es lo que soy. Y lo que soy hoy es lo que siempre seré. Mi ser y mi haber están íntimamente identificados y además son inamovibles e inmutables. Cada error, cada tropiezo en el camino, es un fracaso insostenible que afecta a lo más profundo de mi identidad".

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?

6 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

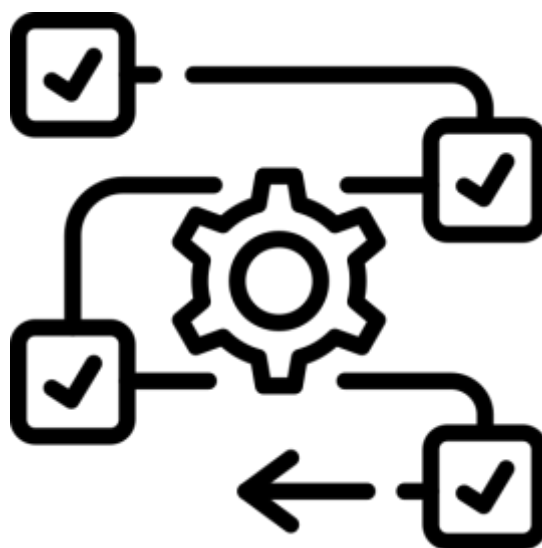
De cara a tomar buenas decisiones a la hora de decidir los Objetivos que formarán parte de nuestros OKR os proponemos seguir los siguientes pasos.

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.

7 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 Iniciativas 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.

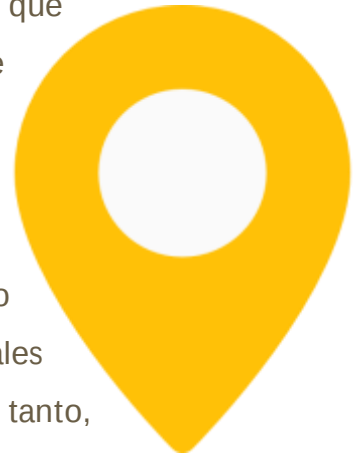


Por lo tanto, siempre que pensemos en Resultado Clave tenemos que verlo como un Output (el resultado de un proceso productivo) y no como un Input (lo que se introduce en el proceso productivo). Pero eso no es todo, porque si vemos los resultados clave exclusivamente como un Output, entonces nos estaríamos quedando en algo más parecido a un KPI, porque a lo que tenemos que aspirar es que el Resultado Clave sea un indicador o

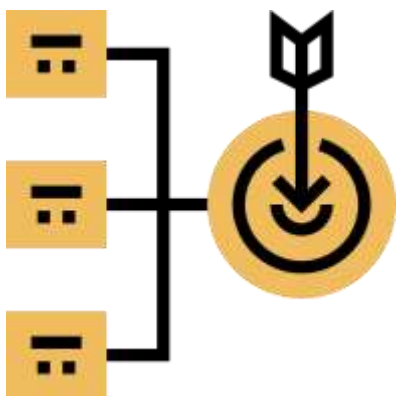
marcador de referencia de aquello que hemos considerado como importante al definir un objetivo. De esta forma el Resultado Clave deja de ser un Output para convertirse en un Outcome, que es un resultado que está ligado directamente con un Objetivo de negocio.

Y ahora que hemos explicado las diferencias entre Resultados Clave e Iniciativas, 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 todos 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.

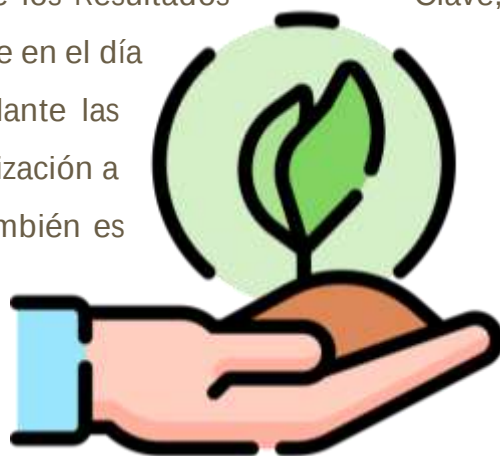
5. Evitar los sesgos. Cuando descubres el mundo de los sesgos cognitivos entiendes por qué la realidad de lo que nos ocurre en el día a día difiere tanto de la que habíamos imaginado cuando hacíamos planes. Por eso los Resultados Clave, al estar basados en datos, siempre que los hayamos definido

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 Iniciativas. Aunque es cierto que en el día a día nuestra prioridad debe ser sacar adelante las Iniciativas 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.

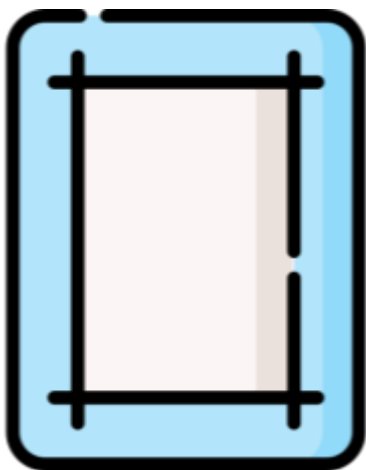


7. Medir con frecuencia. Como hemos comentado en otras ocasiones, los CFR son un gran complemento para los OKR; de hecho tendríamos que hacernos a la idea de que aplicar OKR sin introducir CFR es un error: no solo porque puede que no logremos que OKR funcione si no hacemos correctamente los CFR, sino 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 a la semana. 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 una 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 Iniciativas 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.

8 Otros aspectos y recomendaciones

1. 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.
2. 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.

3. 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.
4. Bottom-up: aunque 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.

5. Transparencia: 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.
6. 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.