



OBJECTIVES + KEY RESULTS

Los OKR's (Objectives and Key Results) se han popularizado en nuestro entorno en los últimos años como **sistema de dirección ágil** gracias a su aparente simplicidad por una parte y por otra debido al éxito de empresas como Google o Intel que los han adoptado.

Su sencillez como concepto ha llevado a creer que el proceso de implantación en la empresa es sencillo también. Que basta con realizar un entrenamiento de corta duración con nuestros directivos sobre el concepto para que estos comiencen a definir sus OKRs con sus equipos y para que pronto el pequeño esfuerzo realizado se traduzca en resultados para la empresa.

Estamos evidentemente dibujando una caricatura a partir de una creencia no verbalizada pero existente en no pocos. Una creencia que evidentemente se derrumba tan pronto se ponen manos a la obra para implantarlos.

Y es que es falso que exista correlación entre la sencillez de la definición del elemento central del sistema (los OKR's) y la facilidad en el proceso de implantación de los mismos como sistema de dirección. La dificultad es la habitual de cualquier proceso de cambio y la normal en la adopción de cualquier sistema de dirección del desempeño que implique a personas y grupos que han de organizarse para ser efectivos.

El propósito de este post es comentar algunas **buenas prácticas identificadas en proyectos de consultoría de implantación del sistema** trabajando con algunas organizaciones cliente.

Enumeramos en lo que sigue algunas y las describimos con la brevedad a la que obliga este espacio. Los comentarios y las soluciones apuntadas se repiten en diferentes contextos.

1 - No tener prisa en obtener éxitos. Es muy poco probable que se note su impacto el primer año de su implantación global en toda la organización. En los casos en los que no existía

ningún sistema uniforme para gestión de objetivos y control de progresos en los resultados probablemente no sea cierto lo anterior. El simple poner orden en el asunto tendrá efectos visibles.

2 - En el caso de haber funcionado otro sistema de gestión anterior (dirección por objetivos por ejemplo) tendremos que esperar algún tiempo para que se desaprenda el anterior y para que ante la duda de como proceder en determinados casos algunas personas regresen a antiguas maneras de hacer las cosas. La consecuencia es que **se requiere atención individual a determinados directivos o equipos en su proceso de definición de OKRs, en sus reuniones de seguimiento periódicas etc.**

3 - Mejor implantaciones piloto en una unidad e ir extendiendo la buena práctica como mancha de aceite progresivamente en la organización que implantaciones globales, sobre todo tratándose de grandes organizaciones. Paso a paso consolidando, celebrando y comunicando éxitos.

4 - Los mejores procesos de implantación despliegan siempre **medidas de change management de cuatro tipos con una secuencia planeada de antemano:**

- **Medidas de Sensibilización:** conseguir que los implicados entiendan y cuenten con una actitud positiva sobre la utilidad de los OKR's. **Crear el mindset adecuado** no es fácil, pero es decisivo para que todo lo demás funcione. Crear actitud positiva se consigue gestionando dudas y dificultades, dando argumento, poniendo ejemplos y dando ejemplo. Emplear tiempo en las sesiones de formación para sensibilizar, hacer visible la actitud de los que están arriba (la dirección) e impulsan el sistema, etc.
- **Medidas de Institucionalización:** los cambios sobre las maneras de proceder en el sistema OKR (definir y acordar objetivos y resultados clave con los colaboradores, controlar su seguimiento periódicamente, reconocer éxitos, corregir malas practicas, dar cuenta de los resultados obtenidos, etc.) deben formar parte de las "obligaciones" aparejadas con el cargo de liderazgo, de dirección o como queramos llamarlo en la organización: **"aquí se dirige de esta manera" y te vamos a ayudar a** ello pero también a evaluar la manera como lo haces y vamos a actuar en consecuencia.
- **Medidas de Entrenamiento.** Centrarse en el saber hacer, en la habilidad tanto como en la sensibilización que nace del saber para qué lo hacemos, por qué los OKRs y no otro procedimiento y a qué consecuencias positivas conducirá. La técnica de los OKRs -ya lo dijimos- es sencilla, no requiere mucho tiempo. Centrarse en talleres breves que entrenen la formulación correcta, el no confundir resultados clave con acciones para conseguirlos, en el uso de los sistemas de registro y soporte que la organización pone a disposición, etc. Usar en lo posible ejemplos didácticos de la propia organización. Aprender de las buenas prácticas internas. Dotar de recursos de apoyo a la transferencia de lo aprendido a la realidad (job Aids, fichas guías paso a paso etc.).
- **Medidas de dotación de Recursos.** Nos referimos al mencionado sistema de registro de los OKRs y de sus trazabilidad. ¿Un simple Excel, un sistema más sofisticado, un ERP? Cada

organización decide. **Consejo: no complicarlo en exceso.** Si lo hacemos la gente confundirá el medio con el fin y tenderá a dar más importancia al contenido de la herramienta que al contenido de alimentarla con OKRs correctamente formulados y acordados con los colaboradores. La liturgia es importante pero más el contenido de la misma. No nos convirtamos en “talibanes” del método. Simplifiquemos.

5 - En el **proceso de despliegue es recomendable acompañar o asistir:**

- **A cada una de las personas** que empezará a gestionar mediante OKR's. Desde el nivel TOP hasta los contribuidores individuales con OKRs. La atención en este caso debe estar centrada en revisar la formulación de los OKRs en sí y su alineación correcta. En este nivel la responsabilidad por el acompañamiento debe recaer directamente en los jefes y líderes en su rol de coaches de su gente. Solo en casos especiales (en los primeros niveles de la organización, con los altos directivos) bien RHBP asignado, bien el consultor externo podrían asumir este rol.
- **A los grupos naturales de trabajo en la organización (jefes + su equipo)** que precisan alinear a sus miembros entre sí y a todos con los OKRs superiores. Es un trabajo de apoyo que exige el formato taller o reunión. Recomendamos que sean los HRBP quienes asuman desde el primer momento el rol de ayuda en este nivel.
- **A la Organización como tal.** Introducir un sistema de dirección en una organización que es de por sí otro sistema conduce a cambios en todas partes. Solo en los sistemas de talento las inquietudes pueden ser múltiples: ¿Qué hacemos ahora con el sistema retributivo? ¿y con el de formación? ¿Vamos a evaluar de la misma manera ahora a la gente? Etc. Asistir en estas inquietudes y solucionarlas en el caso de una determinada organización no es un asunto fácil. Pero hay que hacerlo.

6 - Una vez desplegados y definidos los OKRs el sistema no funciona solo. Se trata -nunca insistiremos lo suficiente- de un sistema de apoyo a la dirección no de un “piloto automático” suplente de la misma. Necesitamos como siempre líderes al mando del sistema: que apoyen a su gente, que reconozcan logros, que revisen con una mayor periodicidad que en otros sistemas el progreso en los Key Results definidos (¡semanalmente!), que reaccionen rápido (ágilmente) y redefinan Key Results y planes de acción con su gente, etc. Hay que prestar una atención especial a los líderes en todos los niveles de las empresas que gestionan mediante OKRs. Hablamos de una cultura de liderazgo nueva que hay que crear y mantener como clave de éxito. Ojo por tanto a RRHH / Talento: este objetivo de desarrollo es prioritario y debe tener los correspondientes OKRs en su cuadro de mando.

7 - Nada funcionará si el primer nivel de la Organización no está implicado en el sistema. Poco hay que decir sobre este punto. Nos parece esencial como siempre.

8 - La introducción de la dirección mediante OKRs nos va a obligar a ponernos de acuerdo y a

alinearnos con mayor frecuencia que nunca. Desde arriba hacia abajo en la organización y en sentido inverso y de un lado a otro de la misma siguiendo la cadena de valor. **Iniciemos o instituyamos mejor encuentros frecuentes y formales** (aunque sean rápidos y ad hoc cuando se produce la necesidad) entre áreas diferentes para dejar formalizados OKRs y planes de acción ligados que implican a varias unidades. La capacidad de comunicación Top-Down-Top y lateral inmediata, ágil que traduzca compromisos en OKRs es parte de la clave de éxito de las empresas exitosas que mencionábamos al comienzo.

9 - No cometamos el error de conectar el sistema de OKRs con el de retribución.

Estudiemos la mejor manera de hacer convivir dos sistemas que son como el agua y el aceite. No es fácil pero hay que mantenerlos en compartimentos diferentes o pervertiremos el sistema de OKR's. .

10 - Desde RRHH / Talento / como HRBP nos corresponde una contribución esencial para el éxito del sistema tanto en su implantación como en su mantenimiento. Desarrollemos soluciones específicas para ello, **¡fijemos OKRs para el éxito del sistema de OKRs.!**

La labor es, como se ve, mucha e intensa y en diferentes frentes. Pero hay que hacerla. Ni Google, ni Intel ni ninguna de las empresas a las que el sistema de dirección mediante OKRs ha ayudado lo han conseguido un trabajo incansable para favorecer su éxito.

Desde **Human Performance** podemos ampliarte esta información y, si lo consideras oportuno, compartir contigo ideas y experiencias sobre este tema. [Ponte en contacto con nosotros](#) y nuestro equipo profesional te atenderá encantado.

Si te ha gustado esta entrada, y deseas recibir todos nuestros artículos cómodamente en tu email, te invitamos a [suscribirte a nuestro blog](#)



[Ignacio Pérez](#)

Director de Consultoría en Human Performance.

Te invito a visitar mi [perfil completo](#).