



Durante los últimos meses, hemos estado trabajando con algunos clientes sobre el tema de los OKR (Objetivos y resultados clave). OKR es una metodología de gestión que conecta el trabajo con los planes estratégicos de una manera muy específica. Se orienta a **establecer, comunicar y monitorizar las metas y resultados de la compañía**.

Las organizaciones de todos los tamaños y que representan a todas las industrias siempre están buscando formas de impulsar el rendimiento. Ha sido una práctica ampliamente aceptada establecer objetivos organizacionales, departamentales e individuales para planificar hacia dónde se quiere ir, pero muchas organizaciones practican un marco de establecimiento de objetivos de arriba hacia abajo que a menudo termina atascado en la fase de averiguar qué objetivos establecer. En lugar de avanzar hacia el logro de esos objetivos. El marco de objetivos y resultados clave (OKR) ofrece una alternativa eficaz que Google, Spotify, Uber, Twitter, Airbnb y más utilizan en la práctica.

Las organizaciones que sienten que sus procesos de establecimiento de objetivos se están volviendo obsoletos o que los empleados simplemente están poco involucrados en lo que respecta al establecimiento de objetivos, pueden valorar la metodología OKR como una forma de dar nueva vida a dichos procesos. Los OKR son un marco de gestión que ayuda a todos en la organización a ver el progreso hacia objetivos comunes. Los resultados, tanto en términos de lograr el OKR como de crear compromiso en el equipo, pueden ser enormes.

¿Qué es OKR?

OKR (objetivos y resultados clave) es un marco de gestión que ayuda a las organizaciones a definir metas, u objetivos, y luego realizar un seguimiento del resultado. El marco está diseñado para

ayudar a las organizaciones a establecer objetivos de gran alcance.

La metodología OKR existe desde la década de los 70'. El concepto fue creado por Andy Grove, pero popularizado por John Doerr, quien fue el primero que lo implantó en Google. OKR se convirtió rápidamente en un foco importante para Google, y desde entonces empresas como LinkedIn, Twitter, Dropbox, Spotify, AirBnB y Uber han seguido su ejemplo.

La fórmula OKR de John Doerr es establecer un objetivo, que es **“lo que quiero lograr”**, y los resultados clave, que son **“cómo voy a lograrlo”**. Por lo tanto, con OKR, un objetivo (O) es inherentemente cualitativo y debe incluir una forma objetiva de medir los logros (KR).



Los OKR respaldan una meta o visión y deben ser medibles, flexibles, transparentes y aspiracionales. Por lo general, se establecen desde el más alto nivel de Dirección, se despliegan en los siguientes niveles y nunca están vinculados a compensaciones o revisiones de desempeño anuales como en el caso de la Dirección por Objetivos (DPO). En última instancia, los OKR ayudan a las empresas a establecer metas, a menudo ambiciosas, y luego enfocarse en lograr los resultados en el transcurso de un trimestre.

¿Cómo usar los OKR?

Un propósito importante al implementar la metodología OKR es garantizar que todos los empleados conozcan los objetivos de la organización y que todos trabajen juntos para alcanzarlos. Cuando en una empresa o en un equipo se utilizan OKR, se alienta a los empleados a establecer objetivos ambiciosos, aspiracionales, y deben documentar el progreso hacia la finalización exitosa de los resultados clave con datos medibles.

Los OKR son “simples y flexibles”, lo que puede ser bueno o malo según cómo se implementen dentro de su organización. Hay que evitar la idea de “configúrelo y olvídense”: los OKR deben

alinearse con la estrategia organizativa, con controles regulares para medir el progreso a lo largo del trimestre.

Cuando se hacen bien, los OKR pueden ser realmente efectivos y garantizar que los objetivos de la organización se transmitan de manera clara, responsable y medible. Cuando no lo son, tienden a ser imprecisos y no particularmente útiles. Y ahí está la clave: **OKR es una metodología muy fácil de entender y no tan fácil de implementar.**

Los OKR generalmente contienen de tres a cinco objetivos de alto nivel, con otros tres a cinco resultados clave medibles para cada objetivo. Incluso en las organizaciones más grandes, nunca se recomienda tener más de cinco OKR a la vez. Para equipos y organizaciones más pequeños, serán suficientes tres. Después de establecer los OKR, es imprescindible un seguimiento frecuente del progreso de cada resultado clave individualmente.

Es una herramienta útil para guiar proyectos e iniciativas porque cuando surge un proyecto que no se encuentra dentro de nuestros OKR para el trimestre, debemos decidir si queremos agregarlo y priorizar algo hacia abajo, o si tenemos que decir no a este proyecto por no estar alineado o no ser prioritario en la estrategia de la compañía.

Esto nos permite abordar cada proyecto con una comprensión de cómo se relaciona con los objetivos más amplios dentro de la empresa.

Establecimiento de Objetivos

OKR nos ayuda a alentar al equipo a establecer **metas que sean retadoras, innovadoras y ambiciosas**. Sin embargo, es importante enfatizar que el resultado de los OKR no afectará negativamente las revisiones de desempeño, la compensación o la seguridad laboral.

Generalmente los OKR se establecen en una doble dirección *top-down* y *bottom-up*.

En la metodología OKR los objetivos deben ser:

- Ambiciosos
- Claramente definidos
- Cualitativos
- Acotados en el tiempo

Identificar resultados clave

Una vez establecidos los objetivos, hay que determinar los resultados clave. Los KR no son una lista de tareas pendientes. Es necesario centrarse en los resultados relacionados con las prioridades estratégicas. **Los KR deben explicar cómo ciertas tareas impactarán en los resultados**

deseados. Por ejemplo:

- KR incorrecto: “Publicar un post semanal en el blog”
- KR correcto: “Incrementar un 10% los suscriptores del blog este trimestre”

Las cualidades que debe tener un buen resultado clave son:

- Difícil pero alcanzable
- Medible de manera objetiva
- Basado en KPIs como ingresos, beneficios, incremento, mejora...

Cada KR también debe tener un propietario en el equipo: esa persona es responsable de realizar un seguimiento del progreso y encontrar formas de lograr el resultado deseado.

Algunos piensan que los OKR son simplemente una versión más ágil del proceso de Dirección por objetivos (DPO) de Peter Drucker, que requiere que los objetivos sean SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y con plazos determinados). Sin embargo, una diferencia importante es que los objetivos para los OKR deben ser muy ambiciosos, y la finalización al 100 % de los resultados clave no es tan importante como avanzar hacia la finalización.

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](#)



[Àngels Mora](#)

Socia y Directora de Consultoría de RR. HH. en Human Performance.

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