

Metodología OKR para lograr el éxito



Javier Martín Robles
Director de Innovación Abierta
en Sngular. Profesor de
Innovación y Marketing Digital
y mentor de proyectos
emprendedores en EOI

La metodología OKR nació en Intel y fue aplicada con gran éxito en la empresa e implementada posteriormente en grandes corporaciones. El sistema OKR ayuda a diseñar la estrategias de eficiencia mediante la definición de objetivos. También contribuye a su medición y una de sus principales características es su modo *bottom-up*: no es necesario aplicarla a nivel empresarial sino que cualquier persona puede adaptar su uso de forma individual o proponerlo para su implantación en un equipo.

¿Por qué OKR?

1

Seguir una estrategia es fundamental para conseguir lo que queremos

Los OKR basan el diseño de la estrategia empresarial en función de la definición de los objetivos.

"No hay viento favorable para el barco que no sabe a qué puerto se dirige"

Lucio Anneo Séneca

2

Medir si los objetivos se cumplen

Cuando queramos llegar a unos objetivos y trabajar para lograrlo, es necesario establecer un sistema como OKR, que nos permita medir los resultados.

"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

3

Funcionamiento en modo Bottom-up

Estamos más motivados para cumplir nuestros objetivos si nos los hemos puesto nosotros que si han sido impuestos. Su implementación puede ser gradual, aplicado por una persona, un equipo y finalmente toda la empresa.

"Cuando no se puede hacer nada, siempre se puede dar ejemplo"

François de La Rochefoucauld

APORTACIONES

Productividad:

trabajar mejor y obtener mejores resultados

Métricas:

trabajo y estrategia alineados y enfocados en los resultados

Foco:

Enfocarse en los temas importantes para rendir mejor

Visibilidad:

Ayuda a las figuras líderes de las empresas a conocer mejor cómo es la organización

La trayectoria de los OKR

Mejora: Andy Grove, CEO de Intel, percibió que para lograr los objetivos era necesario que todas las personas estuvieran alineadas en una estrategia común. Ideó el uso de los OKR a nivel de transparencia y del modo Bottom-up.



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



“Los OKR nos han ayudado a duplicar nuestro crecimiento, a conseguir que organizar toda la información del mundo sea factible. Nos han hecho ser puntuales y saber dónde nos encontrábamos cuando más lo necesitábamos”

Larry Page



OKR y otras metodologías: Los OKR reúnen las ideas centrales de todos los sistemas anteriores de gestión: MBOs, S.M.A.R.T, con sus objetivos cualitativos y los, KPIs, con los objetivos cuantitativos. Además, los OKR incluyen los conceptos de colaboración, participación, autonomía personal, transparencia, responsabilidad, adaptación a los nuevos modelos empresariales y a los nuevos entornos en los que se desarrollan las empresas.



¿En qué consisten los OKR?

Las siglas **OKR** se corresponden con las palabras **“Objectives and Key Results”**, es decir, Objetivos y Resultados Clave. Por eso, OKR es un sistema y una herramienta con la que definir objetivos y ayudarnos a conseguirlos.

El Método

_01 Propósito

Este método parte de la necesidad de tener un **propósito**. Para alcanzar el éxito toda organización debe tener un sentido para lo que hace – así como las personas que la componen -. El propósito es un elemento que construye a largo plazo y guía la trayectoria de cada empresa u entidad.

_02 Objetivos

En base al propósito de la organización, se definen los objetivos: lo que se quiere conseguir. Deben ser concretos y trascendentes –para que pasar a la acción suponga una motivación – e inspiradores – para que motiven la perseveración–.

Sus características especiales:



Pocos y en el corto plazo, para tener mucha más influencia y sentir la necesidad de trabajar en ellos, facilitar su cumplimiento y evitar distracciones y desánimo.



Ambiciosos: tener en cuenta que lo normal (si se han puesto objetivos suficientemente ambiciosos) es no conseguirlos.



La **motivación** para conseguirlos debe ser intrínseca: las personas de la organización deben decidir aplicar este sistema por otras cuestiones que no sean de remuneración. Vincular los objetivos a la remuneración provoca que la gente pueda actuar de forma poco adecuada para llegar a los objetivos.

_03 Resultados Clave & _04 Iniciativas

Son marcadores que señalan que se ha conseguido el objetivo propuesto y cómo se han llevado a cabo. Deben ser medibles y verificables. Debe incluir cifras. Cada objetivo está unido a 3-5 resultados clave y estos, a su vez, están relacionados con iniciativas. “Un resultado clave se cumple o no se cumple”

Ejemplos:



Resultado Clave 1: Reducir en un 25% el tiempo de atención al cliente

Iniciativa 1: Designar una persona responsable de atención al cliente.

_05 Superpoderes

Además, para llevar a cabo las iniciativas y conseguir los objetivos marcados se debe hacer uso de determinadas cualidades y habilidades:



Foco: centrarse y comprometerse con las prioridades; poner primero lo más importante y buscar lo simple – lo que puede ser más difícil que buscar lo complejo–. Pensar con claridad.



Coordinación: conectar para trabajar en equipo favorece que se compartan abiertamente los objetivos de todos y aumenta la motivación de cada miembro del equipo, que reconoce el sentido de su trabajo.



Responsabilidad: constancia, paciencia y recordar nuestra motivación.



Exigencia: esto va a suponer un esfuerzo; debemos tener objetivos ambiciosos que realmente mejoren las cosas: se requiere constancia, paciencia, motivación y reuniones para para evaluar cómo se están trabajando los objetivos y para diseñar los próximos. Con esto se estará transformando la organización en una entidad con unos valores comunes y una cultura sólida.

_06 CFR

Se trata de un complemento del OKR y recogen los modos en los que las organizaciones ayudan a sus plantillas a cumplir sus objetivos. La fase CFR es aquella que llevan a cabo las figuras líderes de la organización y lo hace a través de:



Conversaciones: un intercambio auténtico y lleno de matices entre la persona líder y aquella que colabora con la intención de impulsar el rendimiento.



Feedback: comunicación bidireccional o en red entre compañeras y compañeros para evaluar el progreso y conducir a mejoras futuras. "Compartir de tu a tu lo bueno y lo malo que sucede en el trabajo".



Reconocimiento: expresiones de apreciación hacia las personas que lo merezcan por sus contribuciones, independientemente de la magnitud de estas.

En este sistema, dar autonomía y autoridad a las personas es esencial. Los CFR favorecen esta labor y se aplican de forma adecuada se fomenta la transparencia, la responsabilidad, el empoderamiento y el trabajo en equipo

_07 Liderazgo

Gracias a los CFR, las figuras líderes de las organizaciones están más cerca de su plantilla y de este modo se promueve un nuevo modelo de liderazgo en el que la persona a la cabeza de cada entidad se convierte en mentora. Cuando los líderes están motivados con un propósito y quieren que su organización se transforme para adoptar una cultura basada en la colaboración necesitan apoyarse en una herramienta como OKR.



_08 Cultura

Para lograr crear una cultura en la organización la transparencia y el alineamiento son fundamentales pero aunque una entidad cumpla con ambos requisitos puede ser que no haya conseguido crear su propia cultura, ya que para ellos es necesario usar un sistema que ayude a materializar el propósito de la entidad en algo tangible, concreto.



Alineamiento: Es lo que se consigue cuando todo el mundo dentro de una organización trabaja y quiere avanzar en un mismo camino. Lo cual reporta grandes beneficios.



Transparencia: es una de las claves de OKR, ya que no se propone en ningún otro modelo de gestión por objetivos. Gracias a la transparencia se consiguen personas más motivados con la estrategia de la compañía.

Javier Martín nos recomienda...

Publicaciones



Mide lo que importa – Cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con OKR, de John Doerr



[Manual OKR Objectives & Key Results, Sngular](#)

Metodologías ágiles complementarias



[Scrum](#)