

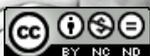
s|Futurizable

Manual 

OKR

Objectives & Key Results

Sonia Contero y Javier Martín



Manual de OKR

Autores: Sonia Contero y
Javier Martín.
© de los textos: los autores.

Diseño y Maquetación: Macarena
Torralba García.

Edición y distribución:
Singular People S.L.

Año: 2020.

Lugar: Madrid, España.

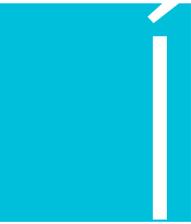
Publicación realizada con apoyo de
Sngular.



Publicación distribuida bajo licencia
Atribución-NoComercial-SinDerivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

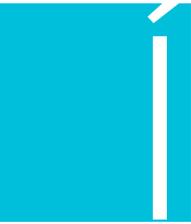


s|ngular



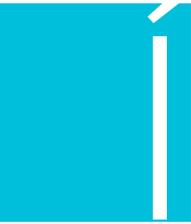
Índice

1.	Introducción a OKR	7
2.	Descubriendo OKR.....	10
	OKR de abajo arriba	
	OKR y productividad personal	
	Los OKR nacen en Intel	
	Los OKR se desarrollan en Google	
	OKR y motivación personal	
	OKR y superación personal	
	OKR aplicado a las empresas	
	Ok, pero ¿realmente, qué es OKR?	
3.	Aprendiendo OKR	22
	Qué son los OKR (<i>Objectives and Key Results</i>)	
	Los elementos de los que consta el sistema OKR	
	Qué es el Propósito	
	Qué son los Objetivos	
	Qué son los Resultados Clave	
	Qué son las Tareas	
	Qué son los Superpoderes	
	Qué son los CFR	
	OKR y CFR en el marco de la cultura de la empresa	
	OKR, CFR y Liderazgo	
	OKR como herramienta para mejorar el mundo	
4.	Empresas que ya usan OKR con éxito	33
	Intel como pionero en el uso de los OKR	
	El manual de los OKR de Google	



Índice

	Así utilizan en Buffer los OKR	
	10 razones para empezar a usar OKR	
5.	Usando OKR	41
	Menos objetivos, pero mejores	
	A la gente le encanta ponerse objetivos pero le cuesta muchísimo lograrlos	
	Las dos grandes dificultades de OKR	
	OKR y la búsqueda de la excelencia	
6.	La experiencia de los que ya usan OKR	47
	Javier Jiménez Fundador de Tot-em	
	Jaime Rodríguez de Santiago Director general de Mytaxi en España	
	Antón Astray Director de operaciones de LetGo	
	Los Objetivos son “el qué”, los Resultados Clave son “el cómo” y las tareas son “el cuándo”	
7.	No te líes con los OKR: una tarea no es un resultado clave	51
8.	Los KPI son para la digitalización y los OKR para la transformación digital	55
9.	¿Se pueden usar los OKR para salvar el planeta?	57
	Google como ejemplo de empresa comprometida con los objetivos ambientales y la sostenibilidad	
	Que cunda el ejemplo	
	Cómo usar OKR para salvar el planeta	



Índice

10. ¿Se puede usar OKR para mejorar el desarrollo de software?	64
Contexto actual del desarrollo de software: la experiencia de Bitergia	
La experiencia de los desarrolladores utilizando OKR	
11. Ejemplos de OKR	70
12. Así estamos aplicando OKR en Sngular	73
Cómo lo estamos implantando	
Cómo vamos a hacer el seguimiento	
Y OKR... ¿cómo se vincula con otras metodologías y frameworks de trabajo, como SCRUM y otras metodologías y procesos de transformación ágiles?	
Lo que estamos aprendiendo en las reuniones de diseño de los OKR	
La figura del OKR Champion	
13. Análisis de las herramientas de software para gestionar los OKR	78
14. Entrevistas sobre la experiencia de utilizar OKR	79
Entrevista a Pablo Postigo Cofundador de Frontity	
Entrevista a Javier Jiménez Cofundador de Tot-em	
Entrevista a María González Cofundadora de Routive	

Manual

OKR

Objectives & Key Results

Sonia Contero y Javier Martín

Introducción a OKR

OKR es una metodología de planificación cuyo propósito es establecer objetivos de manera abierta y colaborativa. Este sistema puede ser utilizado por todo tipo de organizaciones, equipos y personas.

En concreto un OKR es una combinación de un objetivo y unos resultados clave asociados a ese objetivo, lo cual nos ayuda a visualizar qué es el éxito que buscamos y a entender si lo estamos consiguiendo. El **OBJETIVO** se refiere al QUÉ hay que lograr. Es algo concreto, que llama a la acción y que resulta ambicioso e inspirador. 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.

Veamos a continuación con más detalle cómo empezar a aplicar esta metodología:

1. Empieza con el por qué

Tarde o temprano necesitarás un propósito, una razón para hacer las cosas. Hasta entonces puedes empezar por buscar la excelencia, mejorar en tu trabajo, mejorar en tu empresa, ayudar a más gente, tener clientes más satisfechos.

2. 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 definir el camino a recorrer. Las metas suelen ser abstractas y en el largo plazo, por contra los Objetivos deben ser concretos y debemos conseguirlos en el corto plazo.

3. Los Objetivos

Ahora que sabemos que los objetivos deben ser concretos y tenemos que poder conseguirlos en el corto plazo, además tenemos que saber que deben ser significativos o ambiciosos, inspiradores y orientados a la acción. Por lo tanto elige algo que sepas que puedas conseguir si te esfuerzas lo suficiente.

4. Empieza por un Objetivo

Dicen que el que mucho abarca poco aprieta, así que para empezar a aplicar OKR lo mejor es ponerte un único Objetivo. Si quieres por hacerlo un poco más variado puedes ponerte un Objetivo de empresa y un objetivo personal.

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 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.

5. Diseña los Resultados Clave para cada Objetivo

Es la manera de verificar que estás logrando tus objetivos. 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.

Ejemplo de Resultados clave para el Objetivo de empresa:

- 1) Obtener un porcentaje X de mejora en una encuesta de satisfacción de nuestros clientes.
- 2) Reducir un porcentaje X el tiempo para la resolución de las reclamaciones de los clientes.
- 3) Reducir a un porcentaje X el número de reclamaciones de los clientes.

Ejemplo de Resultados clave para el Objetivo profesional:

- 1) Realizar X cursos para aprender algo nuevo que me ayude en mi trabajo.
- 2) Lograr una certificación profesional en uno de los cursos realizados.
- 3) Aplicar lo aprendido en el curso en X actividades en mi trabajo.

6. 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 estos 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.

Decálogo #SngularOKRs

OKR es una metodología que permite alinear a todos los miembros de una compañía en torno a un foco común y alcanzar las metas estratégicas de una forma más rápida y eficiente.

El sistema se basa en la definición de unos Objetivos (entre 3 y 5 por cada ciclo, que dura un trimestre, aproximadamente), unos Resultados Clave que nos permitirán medir si estamos alcanzando los objetivos, y unas Tareas, que serán aquellas actividades mediante las cuales completaremos cada uno de los Resultados Clave.

Para que OKR sea verdaderamente efectivo como metodología, los Objetivos y los Resultados Clave deben ser lo suficientemente ambiciosos como para que llegar al 100% sea prácticamente imposible de alcanzar... ¡o no! Porque, como sabemos muy bien en Sngular... *it can be done ;)*

**Transparencia
Foco
Alineamiento**



1

Productividad

OKR nos ayuda a sistematizar la forma en la que definimos nuestros objetivos y trabajamos para conseguirlos, ya que los Resultados Clave nos permiten enfocarnos en las actividades más óptimas para alcanzarlos.

2

Motivación

A todos nos motiva ver resultados rápidos cuando acometemos una nueva tarea: OKR nos ayuda a ver esa evolución y a aumentar nuestro grado de motivación cuando comprobamos que nuestro rendimiento mejora ;)

3

Involucración

Tener presente en todo momento cómo contribuye e impacta el aporte individual de cada uno de nosotros a los objetivos y resultados clave de nuestros equipos y de la organización nos ayuda a sentirnos partícipes y más involucrados en el desarrollo de Sngular.

4

Trabajo en equipo

Una metodología en la que los OKR de cada persona se vinculan con los de su equipo y éstos, a su vez, con los de la compañía, nos ayuda a comprender y valorar la fuerza y el valor del trabajo en equipo.

5

Visibilidad

Los OKR son públicos: en todo momento podrás saber cuáles son los objetivos de cualquier persona de la compañía, desde José Luis Vallejo o Farid Fleiffel hasta los de tu compañero de proyecto, y ellos podrán conocer los tuyos.

6

Gestión del rendimiento

A través de los CFR (Conversaciones, Feedback y Reconocimiento), Sngular nos ayudará a conocer en todo momento si estamos haciendo bien nuestro trabajo, cómo podemos optimizar nuestro rendimiento y, muy importante, fomentará el reconocimiento por el trabajo bien hecho y el esfuerzo realizado para mejorar.

7

Foco

¿Cuántas veces nos preguntamos si lo que estamos haciendo es, efectivamente, lo que deberíamos estar haciendo? Teniendo claros los objetivos y resultados clave a alcanzar, es mucho más fácil enfocar nuestros esfuerzos en la dirección correcta.

8

Priorización

Conocer en todo momento qué prioridades hay que atender, a través de un sistema en el que prima la transparencia, nos ayuda a poner el foco en lo que verdaderamente importa y a aprender a decir "no" a aquello que no aporta valor para conseguir los objetivos definidos.

9

Mejora continua

OKR es un sistema que nos permite, no sólo enfocar nuestros esfuerzos de forma colectiva, sino también mejorar como profesionales a nivel personal, desafiándonos a nosotros mismos con objetivos destinados a ir un paso más allá en nuestro propio desempeño.

10

#ChallengeYourCompany

Sngular lo construimos entre todos y OKR puede ser el sistema idóneo que nos ayude a ello, enfocando cada uno de nosotros nuestra mejora en la línea de lo que queremos que Sngular siga siendo dentro de 10 años: no sabemos lo que seremos, pero sí cómo seremos ;)

El #OKRTeam está a tu disposición siempre que lo necesites para ayudarte a definir tus OKRs y a organizarte para conseguirlos: ¡llega tan lejos como quieras!



Descubriendo OKR

Pocas veces te encuentras en la vida con ideas o conceptos que resuenan tan bien en tu interior como lo que me ha pasado a mí recientemente con OKR. Este manual está basado en distintos artículos publicados en Futurizable, que tienen un tono divulgativo, pero en este caso me gustaría transmitirlos en este apartado por qué a mí personalmente me parece que esto de los “*Objectives & Key Results*” es algo que tiene el potencial de cambiar el mundo.

Desde que hace un año realizamos el [Observatorio de Talento Autónomo Descentralizado](#) he tenido la oportunidad de conocer y profundizar en muchos aspectos relacionados con la gestión de las empresas y especialmente con el talento dentro de las organizaciones. Entre estos aspectos, los más conocidos hasta ahora son las metodologías ágiles como Scrum y Kanban, las que se han hecho más conocidas en lo relativo a gestión de proyectos. Por otro lado, en lo que a gestión empresarial se refiere, cada vez van teniendo más fuerza ideas como las que promueven la *Sociocracia* o la *Holocracia*, en el marco de los nuevos modelos de empresa que tan bien expuestos están en el libro “*Reinventar las organizaciones*”, de Frederic Laloux (2017).

Pero, en mi opinión, el problema de todas estas nuevas ideas sobre cómo reinventar las organizaciones para que se adapten mejor a los cambios del mercado, de la sociedad y de las personas, está en que te hablan más del resultado que de cómo llegar a conseguirlo. Te aportan un montón de ideas que están genial y una gran cantidad de ejemplos de empresas que lo han conseguido, pero te quedas con la sensación de que si una empresa no lo lleva en el ADN, es muy complicado que lleguen a producirse estos cambios tan necesarios.

Ante esta situación, para mí es una suerte tremenda poder formar parte de una empresa que sí que cuenta con la cultura y los valores que permiten llegar a los modelos de colaboración necesarios para resultar competitivos en la situación de mercado actual. Y no me refiero tanto a lo relativo a la generación de negocio, sino a la verdadera batalla que se ha comenzado a librar en la atracción y fidelización del talento, que se ha revelado ya como la materia prima más valiosa para las empresas en el futuro.

Porque, aunque debido a la tendencia de automatización pueda parecer que en el futuro de las empresas las personas cada vez tendrán menos relevancia, la realidad es muy diferente. Es cierto que si pensamos en una empresa como una fábrica, no que produce un producto que la gente quiere comprar, ahí las personas cada vez tendremos menos que hacer, pero en las empresas del futuro las personas con ideas y la capacidad de generar o dirigir estrategias, lo serán todo y sin ellas no habrá empresa.

En este contexto es donde OKR puede convertirse en el catalizador que ofrezca los mejores resultados para las empresas que perduren en el futuro. Será el ingrediente que permitirá que puedan seguir resultando de utilidad para sus clientes durante muchos años y que puedan salir indemnes de este proceso de transformación digital que muchas empresas no serán capaces de superar. Un libro que en los últimos años ha ayudado a muchos emprendedores a poner en marcha nuevas empresas ha sido *“Lean Startup”*, de Eric Ries (2013). Gracias a él, muchas de ellas ahora son las protagonistas de los mercados o han creado los productos que todos usamos en nuestro día a día. Otra publicación que puede ayudar a esas organizaciones y otras muchas a seguir aportando valor en el futuro es *“Mide lo que importa”*, de John Doerr (2019).

Este libro nos enseña las herramientas necesarias para pasar al siguiente nivel de organización en nuestras empresas. Pasar de gestionar en base a la intuición o a las teorías de gestión tradicionales, para hacerlo a través de las herramientas que han permitido a empresas como Intel y Google cambiar el mundo y convertirse en grandes negocios. Unas herramientas que se adaptan a las personas porque se inspiran en muchas de las ideas que promueven los expertos en productividad personal, como pueden ser: *“Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”*, de Stephen R. Covey (2015), y *“Getting Things Done”*, de David Allen (2015). Estas herramientas también se adaptan a las nuevas formas de pensar en la cultura de la empresa, más horizontal y colaborativa, como son las Organizaciones Teal, de las que habla el libro *“Reinventar las organizaciones”*, que ya hemos comentado antes.

Por lo tanto, una de las mejores aportaciones de OKR es que se enfoca en aspectos relacionados con la persona para lograr unos objetivos más amplios, como son los de las empresas. Si ayudamos a cada persona a cumplir sus objetivos, toda la organización saldrá beneficiada, por lo tanto le estamos dando la vuelta al modelo: en lugar de que sea la empresa la que decida cuáles son sus objetivos y los de sus trabajadores, ayudemos a las personas a decidir cuáles son sus fines y cómo a través de ellos se pueden lograr los objetivos del conjunto.

— OKR de abajo arriba

Aquí es donde tenemos la que, para mí, es la primera gran aportación del sistema OKR frente a otros modelos de gestión de los objetivos en las empresas, o en general de las metodologías de gestión empresarial.

En un modelo tradicional de gestión empresarial, la manera en la que un trabajador puede influir en la estrategia de la empresa es ascendiendo hasta convertirse en directivo, para poder tomar parte de la toma de decisiones y, correspondientemente, poder influir a la hora de definir los objetivos de la empresa y en la manera de trabajar para conseguirlos.

Sin embargo, en OKR se puede empezar por una persona que decide aplicar esta herramienta en su propio trabajo, definiendo sus propios objetivos de mejora o los nuevos logros que quiere alcanzar con su actividad, para que una vez que haya verificado que funciona, poder trasladarlo a su equipo o departamento y finalmente a toda la empresa. De esta forma OKR puede funcionar como una especie de virus, que comienza en una persona, pero que poco a poco se va a ir contagiando al resto de la organización gracias a una cualidad principal, la capacidad para hacer que las cosas mejoren.



Hay demasiada gente que trabaja demasiado para conseguir muy poco.

Andrew Grove, 
CEO de Intel.

Aprovechemos esta frase del “inventor” de OKR para entender la importancia de la viralización de la metodología, desde que una sola persona decide comenzar a aplicarlo hasta que toda la organización lo asume como la manera de definir sus objetivos y medir sus resultados. O, dicho de otra forma: por qué **esta metodología puede funcionar en un modelo bottom-up** frente a muchos otros modelos de gestión basados en objetivos que, al ser *top-down*, no logran tener éxito porque no consiguen motivar a toda la organización, que no se siente partícipe de ello.

Supongamos que somos un trabajador al que le encanta su trabajo, que está ilusionado con su profesión, al que le gusta mejorar y al que apasiona enfrentarse a nuevos retos. Sin embargo, nos damos cuenta de que, por muy ilusionados que estemos con nuestro trabajo, cada día nos encontramos con circunstancias que nos bajan la moral, muchas veces debido a una mala organización en la empresa, una mala gestión de los objetivos, por burocracias inútiles o por tantas otras cosas. Este trabajador sufre porque ve que una parte importante de su tiempo se pierde en ineficiencias y que su trabajo podría ser más productivo si la empresa en su conjunto funcionase mejor. Entonces decide aplicar OKR para definir objetivos de mejora enfocados a su forma de trabajar y para medir los resultados obtenidos tras ese proceso de mejora. Tras unos meses aplicando este sistema, decide compartir los resultados con los compañeros de su equipo o departamento, así como con su responsable.

Para muchas personas, el mero hecho de ver cómo está mejorando, observar de manera tangible los resultados de su trabajo, ya debería ser un motivo de satisfacción pero, aún así, recibir el *feedback* de los compañeros y responsables sobre esa mejora será aún mejor. Entonces se podrá pasar a la siguiente etapa en este proceso de mejora: **proponer la utilización de OKR en el equipo de trabajo**. Esto resultará especialmente práctico si ese equipo ya está utilizando algún marco de trabajo ágil, como *Scrum* o *Kanban*, ya que muchas de las ideas que propone OKR ya se están aplicando, por ejemplo en relación con la transparencia a la hora de comunicarse o con el *feedback* entre pares.

No me cabe duda de que un equipo de trabajo para un proyecto que comience a aplicar OKR en su actividad, pronto notará los resultados y que ese mal de trabajar mucho para conseguir muy poco, irá poco a poco desapareciendo. Esto se debe sobre todo por los aspectos relacionados con la productividad que propone esta metodología, pero también por otros que pueden parecer más relacionados con el desarrollo personal.

Por ejemplo, cuando una persona quiere alcanzar un objetivo ambicioso o difícil de lograr, como perder peso o dejar de fumar, los expertos en desarrollo personal proponen que ese objetivo se haga público y se asuma un compromiso con otras personas, como pueden ser amigos o familiares, incluso a través de las redes sociales. De esta forma, la persona que se ha propuesto ese objetivo lo verá como un compromiso y sentirá esa presión que le moverá a no querer defraudar a otras personas o quedar mal por no haber sido capaz de conseguirlo.

Si un equipo de trabajo comienza a aplicar OKR y llega un momento en el que puede visualizar los resultados de mejora en sus proyectos, que otro equipo de la misma empresa comience a usarlo será cuestión de tiempo. No hay nada como el ejemplo para lograr que las buenas ideas se contagien. Y cuando varios equipos están usando la metodología para definir sus objetivos y visualizar los resultados de su trabajo, no habrá excusas para que la empresa en su conjunto decida apostar por un modelo que tanto bien ha hecho a empresas como Google y LinkedIn.



Los OKR nos han ayudado a decuplicar nuestro crecimiento, y mucho más que eso; nos han ayudado a conseguir que aquella atrevidísima misión de empresa de “organizar toda la información del mundo” sea alcanzable. Nos han hecho ser puntuales y saber dónde nos encontrábamos cuando más lo necesitábamos.

Larry Page, 
fundador de Google.

— OKR y productividad personal

Como continuación al punto anterior me parece muy importante introducir herramientas y procedimientos relacionados con la productividad en nuestros trabajos, ya que se ayudaría a eliminar muchas de las causas de frustración que hacen que la gente no esté satisfecha con su trabajo y acaben siendo poco productivos, o incluso abandonando la empresa, con el perjuicio para todos que esto conlleva. El problema es que ni a nivel de estudios ni en las propias empresas se enseñan estas técnicas de productividad, por lo que la mayoría de los trabajadores lo que hacen es luchar contra sus trabajos y tareas, en lugar de fluir a través de ellos, que sería la forma más eficiente de hacerlo.

Por esto es por lo que decía que OKR tiene mucho que ver con ideas como las que promueve el libro “*Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*” e incluso también de otro libro muy recomendable “*Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*”, de Dale Carnegie (2010).

Veamos algunos de estos hábitos que nos ayudarán a tener éxito en la aplicación de OKR y, consecuentemente, en nuestro trabajo:

1. **Tener un propósito o misión**, lo cual nos invita a pensar **por qué** hacemos las cosas, que no es otra cosa que los Objetivos que nos vamos a proponer para nuestro trabajo, nuestro equipo o empresa. Porque, a nivel de productividad y desarrollo personal, todos sabemos es muchísimo más sencillo llegar a la meta buscada si tenemos claro adónde queremos llegar.



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

Séneca.

El problema en este punto es que muchos trabajadores realmente no saben por qué hacen las cosas, quizás porque cuando tomaron la decisión sobre qué estudiar no tenían muy clara cuál era su vocación o motivación personal, o porque estando en la empresa en la que están tampoco les han dejado claras cuáles son sus posibilidades para progresar y desarrollar una carrera profesional.

Peor aún puede ser que en su empresa tampoco tengan claro cuál es su propósito, algo que, aunque parezca mentira, ocurre en la mayoría de las empresas -*lo comentaremos más adelante*-. Quizás aquí es donde se encuentre la madre de todos los problemas que puede venir a solucionar OKR.

2. Otro tema relacionado con la productividad y los hábitos lo encontramos en **la definición de las prioridades**, o cómo hacer para poner primero lo importante y no dejarnos llevar por lo urgente. Esto se entiende mejor con la fábula que explica cómo meter en un frasco un montón de piedras de distintos tamaño y arena: primero las piedras grandes, luego las pequeñas y al final la arena.
3. Y qué decir de la **proactividad**: si quieres cambiar el mundo primero cámbiate a ti mismo. Por lo que, a la hora de aplicar OKR, qué mejor que seguir ese proceso en modo *bottom-up*, que, aunque no sea la manera propuesta por parte de John Doerr en “*Mide lo que importa*”, a mí la verdad es que me parece más probable que en muchas empresas, este tipo de metodologías se lleguen a aplicar si son los trabajadores los que las promueven y no hay que esperar a que sean los directivos los que lo hagan. Sobre todo pensando en que estamos hablando de una serie de ideas que a muchos directivos les va a costar asimilar. Además, en mi opinión, esta metodología en el corto plazo a quien más beneficia es a los trabajadores, ya que se sentirán más productivos y por lo tanto estarán más satisfechos con su trabajo. Luego a nivel de empresa también se notarán los resultados, quizás no tanto a corto plazo en la cuenta de resultados, pero sí a largo plazo, en cuestiones como la relevancia que vayan teniendo en el mercado, los niveles de satisfacción de sus clientes y la capacidad para atraer el talento que sí que impulse el negocio de la empresa en el futuro.
4. Igualmente a nivel de **mejoras en la comunicación y el entendimiento en el marco de la organización**, esta metodología puede realizar una gran aportación. Aquí entra en juego no tanto OKR, sino CFR, que forma parte del mismo sistema, pero que no se centra tanto en los objetivos sino en cómo lograrlos, para lo cual establecer un buen modelo de comunicación entre las personas que trabajan en los proyectos y en la organización en general resulta fundamental. Como adelanto a esto de los CFR que acaba de aparecer aquí, estamos hablando de *Conversaciones, Feedback y Reconocimiento*, algo que en las empresas casi siempre se nos olvida porque lo urgente no nos deja hacer lo importante. Así nos va muchas veces, y nos quejamos, pero no ponemos remedio.



En nuestro negocio tenemos que ponernos objetivos de una complicación que resulte incómoda y después hay que cumplirlos. Y tras un pequeño momento de celebración, tenemos que ponernos otro conjunto de objetivos difíciles de alcanzar y volver a cumplirlos. Y la recompensa de haber alcanzado esos objetivos desafiantes es que te dan la opción de jugar de nuevo.

Andrew Grove,
CEO de Intel.



— Los OKR se desarrollan en Google

Tras su nacimiento en Intel, una de las empresas que más ha aportado al desarrollo de la informática, los OKR viven su siguiente etapa de desarrollo en Google, una de las empresas que mayor peso han tenido en el desarrollo de internet. El responsable de llevar a cabo esta transfusión del conocimiento desde Intel a Google es John Doerr, que es el principal evangelista de OKR y ha sido capaz de ir inculcando con éxito esta doctrina en un buen número de empresas de las que ha sido inversor.

En Google el sistema OKR ha madurado y se ha puesto a prueba en todo tipo de batallas, como las relativas a afrontar los objetivos de crecimiento de Youtube o la creación de Chrome para competir hasta lograr el liderazgo en un mercado tan saturado como era el de los navegadores de internet. En este proceso, OKR se ha visto enriquecido por la aportación de muchas personas, algunas de ellas verdaderos genios de la tecnología y los negocios, como Larry Page, Marissa Mayer, Eric Schmidt y Sundar Pichai, que reconocen públicamente que, si no hubiese sido por esta metodología, Google no habría logrado ser la empresa de éxito que todos conocemos.



Los OKR han sido para Google una herramienta sencilla que ha promovido la ética de los fundadores de pensar a lo grande. Los OKR cambiaron para siempre el curso de la empresa.

Eric Schmidt, 
Presidente de Google.

— OKR y motivación personal

Volvamos de nuevo al aspecto personal para seguir explicando los valores sobre los que se sustenta la metodología OKR. Y sigamos hablando de Google como ejemplo de empresa en la que la motivación particular de muchas personas ha resultado determinante para su éxito. Y no me refiero a la motivación de sus fundadores y directivos, sino de los trabajadores.

Como sabéis, durante mucho tiempo en Google ha existido una norma por medio de la cual los trabajadores podían dedicar el 20% de su tiempo a proyectos personales, que posteriormente podían pasar a convertirse en productos impulsados por la empresa. Gracias a esta norma, Google ahora cuenta con productos tremendamente exitosos como Gmail o AdSense, cuyo germen comenzó siendo el trabajo de una persona dedicando ese 20% de su tiempo.

Considerando Google como la empresa en la que OKR ha tenido su mayor desarrollo hasta el momento, tenemos que ver esta metodología como una herramienta que ayuda a los trabajadores a estar más motivados con los objetivos de la empresa o, más bien, como una herramienta que permite utilizar la motivación de los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa.

Una motivación que comienza siendo personal, o que puede partir de algunas personas que por naturaleza son especialmente motivadas, para luego ir expandiéndose a lo largo de toda la organización, a través de los diferentes equipos de proyectos y de los departamentos, hasta llegar a los directivos, que serán los responsables de aprovechar esa herramienta para darle un mayor recorrido y que tenga el mayor impacto en toda la empresa.

— OKR y superación personal

Cuando descubres cómo Google ha aplicado OKR para lograr convertirse en una de las empresas más importantes del mundo, hay una palabra que destaca sobre las demás, y es la ambición.



Quiero que los empleados de Google estén incómodamente emocionados y que muestren un desprecio sano por lo imposible. ”

Larry Page,
fundador de Google.

Porque si en Google no se hubiesen puesto un objetivo tan ambicioso como organizar toda la información mundial o multiplicar por 10 su crecimiento, probablemente ahora no seríamos todos usuarios de herramientas como su buscador, o su gestor de correo electrónico, o tantas otras cosas.

“

Una mejora del 10 % significa que estás haciendo lo mismo que todos. Seguramente no te darás un gran batacazo, pero puedes estar seguro de que no alcanzarás un éxito espectacular. ”

Larry Page,
fundador de Google.

Y aquí es donde llegamos al segundo aspecto de OKR que para mí ha resultado especialmente revelador: en la vida y en el trabajo tenemos que **proponernos objetivos tan ambiciosos**, inspiradores, significativos y agresivos que, aunque no lleguemos a alcanzarlos al 100%, nos podamos dar por satisfechos.

Esto es lo que podríamos llamar la regla del 80%, como una media del nivel de satisfacción, porque saber que siempre nos podemos esforzar un poco más para llegar hasta el 100% nos impulsa a ir siempre un poco más allá de lo que habríamos ido si nos hubiéramos fijado unos objetivos razonables pero, por otro lado, hace que al final del día podamos estar satisfechos con el trabajo realizado si hemos llegado a ese 80% de nivel de cumplimiento de nuestros objetivos.

Ese nivel del 80% puede ser una especie de punto de equilibrio a la hora de fijar nuestros objetivos personales y profesionales de forma que, cuando estamos definiendo nuestros objetivos, vamos a aspirar al 100% en un ejercicio de ambición positiva marcado por las ganas de mejorar y superarnos pero, cuando llega el momento de hacer balance, somos conscientes de que en ese nivel del 80% podemos darnos por satisfechos y descansar tranquilos tras el trabajo realizado, ya que un 80% de algo muy grande sigue siendo algo también importante.

— OKR aplicado a las empresas

Hasta ahora lo que hemos estado viendo principalmente es cómo esta metodología de definición y gestión de objetivos tiene un componente personal que nos puede ayudar a mejorar como profesionales, pero realmente OKR va mucho más allá, porque su utilidad principal la encontramos en la gestión empresarial.

Para mí, OKR es una herramienta que cualquier empresa puede aplicar para escapar de una escena clásica que representa el trágico final que espera a las empresas que no sepan adaptarse a los cambios que se están produciendo en la sociedad y los mercados. La típica escena en la que se ve una empresa que va *“como pollo sin cabeza”* y no tiene tiempo para pararse a pensar y darse cuenta de que se dirige *“de cabeza contra un muro”*.

Veamos un ejemplo: Las empresas de telefonía llevan muchos años aplicando una política que resulta tremendamente absurda y que hace que la mayoría de sus clientes las odien, habiendo

llegado a un punto en el que las personas van migrando de empresa en empresa basándose en las ofertas que reciben por cambiarse, en lugar de las que reciben por ser clientes fieles. Porque la política habitual de las empresas de telefonía es castigar a sus clientes, con altas cuotas, comisiones del servicio, mala atención al cliente, cortes del servicio injustificados... y premiar a los que no son aún clientes, que son a los únicos a los que se les hacen ofertas y se les presta una atención adecuada.

Pero el mundo ha cambiado y no debería pasar mucho tiempo antes de que esta situación tan anacrónica desaparezca. En este punto, los OKR pueden aportar mucho a aquellas empresas que decidan transformarse digitalmente y poner a sus clientes en el centro de su estrategia, o a aquellas nuevas empresas que decidan competir en este mercado, con una propuesta de valor muy diferente a la que ha imperado en este sector.

Ok pero, ¿realmente, qué es OKR?

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 lo puede comenzar a utilizar 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.

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.

“

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.

”

- Los Objetivos son lo que queremos lograr, son la dirección a seguir, son **“El Qué”**.
- Los Resultados Clave son la manera en la que lo logramos, con el camino a seguir, son **“El Cómo”**.
- Para poder definir unos Objetivos y Resultados Clave debemos tener un propósito, un **“Por qué”**.

A continuación puedes conocer algunas de las características que deben tener los OKR.

Los OBJETIVOS deben ser:

- Significativos.
- Inspiradores.
- Concretos.
- Orientados a la acción.



Los Objetivos son como una vacuna para los pensamientos confusos.



Los RESULTADOS CLAVE deben ser:

- Específicos.
- Agresivos.
- Realistas.
- Medibles.
- Verificables.
- Limitados en el tiempo.



Estoy convencido de que si el establecimiento estructural de objetivos (OKR) y la comunicación continuada (CFR) se utilizaran de manera general, con rigor e imaginación, presenciáramos un aumento exponencial de la productividad y la innovación en toda la sociedad.

 **John Doerr.**

Por qué utilizar
OKR

- Productividad personal
- Excelencia empresarial

OKR puede ser bottom-up

Persona
Equipo
Empresa

Las empresas necesitan **medir su rendimiento**, el de sus equipos y el de sus trabajadores

Para poder usar OKR la empresa necesita tener un **propósito**

Transparencia

- Los OKR son **públicos**
- Los OKR generan **meritocracia**

PROPÓSITO *EL POR QUÉ*

De la empresa Del trabajador

OBJETIVOS *EL QUÉ*

Motivación	Características
Significativos (BHAG)	Anuales y trimestrales
Inspiradores	De 3 a 5
Concretos (KISS)	
Orientados a la acción	
Tipos	<i>(Remedio contra el pensamiento confuso y la ejecución imprecisa)</i>
Asignados	
Aspiracionales	

SUPER PODERES

Concentración: y comprometerse con las prioridades.

Coordinación: Conectar para trabajar en equipo

Seguimiento: de responsabilidades

Exigencia: Exigirse lo imposible para alcanzar la excelencia

OKR
OBJECTIVES AND KEY RESULTS
DAY

CFR
LA MOTIVACIÓN

Conversaciones
Feedback
Reconocimiento

RESULTADOS CLAVE *EL CÓMO*

Motivación	Características
Específicos	Trimestrales
Agresivos	Máximo 5
Realistas	De 0 a 100
Verificables	80% óptimo
Medibles (cifra)	Definir Tareas

Las empresas deben realizar una gestión continuada del rendimiento (**CFR**)





Aprendiendo OKR

En el apartado anterior hemos descubierto que esta metodología, sistema o protocolo enfocado a la gestión empresarial implica realizar un esfuerzo por parte de los trabajadores y los líderes de la organización. Por lo tanto, hay que estar convencidos de que su aplicación resultará muy beneficiosa para todos.

Una vez que sabemos, como trabajadores, que OKR nos ayudará a ser más productivos y a sentirnos más satisfechos con nuestro trabajo o, como directivos, a saber que nos enfocamos en lo importante y llevamos el camino correcto para llegar hacia el éxito, es el momento de saber en qué consiste realmente OKR como metodología o sistema y cómo podemos aplicarlo en la empresa.

— Qué son los OKR (Objectives and Key Results)

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.”

— Los elementos de los que consta el 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:

1. 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 o será muy difícil lograr que toda la organización esté motivada para lograr la excelencia.

2. 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.

3. Resultados Clave

Son el Cómo. Cómo vamos a hacer para conseguir nuestros Objetivos. Se trata de una serie de acciones que nos ayudarán en este proceso. Acciones concretas y medibles, 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.

3. Tareas

Son los resultados clave llevados a nuestra agenda. Si un Resultado Clave no se materializa en una tarea que podamos agendar un día a una hora concreta, no estaremos siendo capaces de introducir este sistema en el marco de nuestro trabajo. Un conjunto de tareas agrupado a lo largo del tiempo nos permitirá conseguir los Resultados Clave y, como consecuencia de ello, los Objetivos.

4. Superpoderes

Son una serie de recomendaciones que nos hacen los creadores de OKR para *ayudarnos a aplicar correctamente este sistema*. Lo que nos proponen realmente es una forma de trabajar que nos va a ayudar a mejorar y correspondientemente conseguir nuestros OKR, o a la inversa, si logramos tener estos Superpoderes estaremos consiguiendo nuestros OKR. Los superpoderes que propone la metodología son:

- Foco.
- Trabajo en Equipo.
- Responsabilidad.
- Exigencia.

5. 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.

6. 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 que ponga 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.

7. 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.

8. Transparencia

Al igual que ocurre con 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.

Una vez hemos enumerado los nueve elementos que conforman el sistema OKR vamos a profundizar en cada uno de ellos a través las explicaciones que realiza John Doerr en el libro “*Mide lo que importa*”.

— Qué es el Propósito

Muchos de nosotros nos ponemos objetivos equivocados. Y la mayoría ni siquiera nos fijamos un objetivo. Muchas organizaciones establecen sus objetivos y los cumplen. Venden sus mercancías, introducen sus nuevos productos y les salen las cuentas, pero no saben fijar metas para motivar a sus equipos. ¿Cómo se pueden trazar esos objetivos de la manera correcta? Primero hay que responder a la pregunta ¿Por qué?: porque los equipos realmente transformadores combinan sus ambiciones con la pasión y con el propósito. Y así desarrollan un sentido claro y contundente del POR QUÉ. Un buen motivo puede ser el punto de partida para nuestros objetivos. Recordemos qué es lo que queremos lograr.

Y ahora que ya tienes clara la importancia del Propósito para lograr tus objetivos, si no sabes cómo hacer para descubrir esas metas o esa misión para tu empresa, puedes leer los libros “*Empieza por el porqué*”, de Simon Sinek (2018) y “*Organizaciones Exponenciales*”, de Salim Ismail (2019), donde se explica muy bien la importancia del concepto **Propósito de Transformación Masiva**.

— Qué son los Objetivos

Los Objetivos son la dirección que queremos seguir. Son lo que queremos lograr. Son el QUÉ. 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 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. Respetar 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.

Vemos también algunas de las características más concretas y prácticas de los Objetivos:

Los Objetivos

- Deben ser Significativos e Inspiradores, para motivarnos a lograr la excelencia.
- Deben ser Concretos y Orientados a la Acción, para que sea factible alcanzarlos.
- De toda la organización deben ser Públicos, para fomentar la transparencia.
- Deben fijarse de manera trimestral y anual, para lograr una mejor aplicación de OKR.
- No deben ser ni muchos ni pocos, entre tres y cinco puede ser un número adecuado.
- No deben estar vinculados a la remuneración ni a otro tipo de incentivos económicos.

— Qué son los Resultados Clave

Los Resultados Clave son un marcador de referencia y monitorizan CÓMO llegamos a ese objetivo. 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.

A continuación vamos a conocer algunas de las características concretas que deben cumplir los **Resultados Clave**:

Los Resultados Clave

- 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 trimestrales.
- Para cada Objetivo también pueden ser entre tres y cinco.
- Se evalúan de 0 a 100% y resulta óptimo alcanzar un 80% de su consecución.

— Qué son las Tareas

Los Resultados Clave deben convertirse en Tareas para hacerse realidad. Al final del día será necesario colocar en la agenda o en la lista de tareas aquellas acciones que tenemos que llevar a cabo para convertir en realidad un Resultado Clave. Por lo tanto, si los Resultados Clave son la manera en la que se materializan los Objetivos, las Tareas son la manera en la que estas se ejecutan en el día a día.

— Qué son los Superpoderes

Como hemos comentado anteriormente, los superpoderes son una serie de habilidades que debemos tener 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:

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:

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:

Realizar el seguimiento de las responsabilidades

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:

Exigirse lo imposible

Los OKR nos motivan para hacer más de lo que creíamos posible y alcanzar la excelencia. Al poner a prueba nuestras limitaciones y darnos libertad para fracasar, hacen que aflore nuestro lado más creativo y ambicioso. OKR es una herramienta, no un arma. El sistema OKR está diseñado para marcar el ritmo de la persona, poner un cronómetro en su mano para que pueda calibrar su propio rendimiento. No es un documento legal sobre el cual basar una evaluación de rendimiento. La mejor medida para incentivar la asunción de riesgos y evitar el inmovilismo es desvincular los OKR de las bonificaciones.

— Qué son los CFR

Las evaluaciones de rendimiento anuales son costosas, agotadoras y, en su mayoría, inútiles. Las evaluaciones no pueden ser justas ni estar bien calculadas ya que están distorsionadas por el sesgo de la inmediatez, abrumadas por la responsabilidad de las listas de clasificación de empleados y las curvas de distribución normal. Lo que los líderes de las empresas han aprendido a base de varapalos es que los individuos no han de reducirse a meros números. Nuestros sistemas de comunicación en el entorno laboral claman por una mejora. Así como los OKR trimestrales han hecho que los objetivos anuales a la antigua usanza queden obsoletos, necesitamos una herramienta equivalente que revolucione los anticuados sistemas de gestión del rendimiento. Necesitamos nuevos modelos de recursos humanos para el nuevo mundo laboral. Ese sistema transformador, la alternativa contemporánea a las evaluaciones anuales, es la gestión continuada del rendimiento y se implementa mediante un instrumento llamado CFR.

CFR: **Conversaciones, Feedback, Reconocimiento**

- **Conversaciones:** un intercambio auténtico y lleno de matices entre el jefe y el colaborador, con la intención de impulsar el rendimiento.
- **Feedback:** una comunicación bidireccional o en red entre compañeros para evaluar el progreso y conducir a mejoras futuras.
- **Reconocimiento:** expresiones de apreciación hacia las personas que lo merezcan por sus contribuciones, independientemente de la magnitud de estas.

Conversaciones:

Las reuniones cara a cara entre líderes y empleados se basan en la enseñanza mutua y el intercambio de información. Al hablar de problemas y situaciones específicas, el líder enseña al trabajador sus habilidades y conocimientos prácticos, y le sugiere formas de enfocar las cosas. Al mismo tiempo, el trabajador proporciona al líder información detallada acerca de lo que está haciendo y lo que le preocupa. El líder debe facilitar que se hable con franqueza de los temas que se tratan, ya que ese es el foro perfecto para identificar problemas sutiles y profundos relacionados con el trabajo que afecta a las personas de su equipo.

Feedback:

Es una opinión basada en las observaciones y las experiencias, que nos permite conocer la impresión que causamos en los demás. Para recoger todos los frutos de los OKR, el feedback debe ser una parte inherente del proceso. Si no sabes a qué nivel estás rindiendo, ¿cómo puedes mejorar? Los trabajadores actuales quieren ser empoderados e inspirados y no que les digan lo que tienen que hacer. Quieren proporcionar un feedback a sus líderes, no esperar un año a recibir el feedback de sus líderes. Quieren hablar sobre sus objetivos con regularidad, compartirlos con los demás y realizar un seguimiento del trabajo de sus compañeros. El feedback puede ser muy constructivo, pero solo si es específico, además debe ser instantáneo, producirse en tiempo real y de manera multidireccional, permitiendo el diálogo abierto entre todos los miembros de la organización.

Reconocimiento:

Es el componente de los CFR más infravalorado y el menos comprendido. Las muestras de reconocimiento actuales están basadas en el rendimiento y son horizontales. Cuando las empresas implantan un sistema de reconocimiento entre trabajadores basado en la valía y los líderes empiezan a percibir el trabajo de personas que antes pasaban desapercibidas, los índices de satisfacción del trabajador aumentan significativamente. El reconocimiento continuo es una herramienta poderosa para implicar al trabajador. Dar las gracias es una forma extraordinaria de crear implicación en el equipo. Las empresas con un alto nivel de reconocimiento del empleado tienen menos de rotación de personal que las que tienen una cultura de reconocimiento pobre.

— OKR y CFR en el marco de la cultura de la empresa

El mundo de la gestión empresarial está cambiando. Por un lado cada vez vemos como más empresas comienzan a introducir las metodologías ágiles en su funcionamiento con el objetivo de llegar antes al mercado y estar más cerca de las necesidades de sus clientes. Y, por otro lado, comienzan a prosperar nuevos modelos de pensamiento al respecto de cómo debe estructurarse la toma de decisiones y las motivaciones dentro de la organización, con propuestas novedosas como las *organizaciones teal* y la *Sociocracia*, que pueden tener un gran recorrido en el futuro.

En este contexto, el sistema OKR tiene mucho que aportar y se convierte en una herramienta práctica de gran utilidad para crear estos nuevos modelos de cultura de empresa de los que estamos hablando.

Los OKR 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. La cultura empresarial es un lenguaje común que permite a los trabajadores de una organización estar seguros de que hablan de lo mismo y de que lo que dicen tiene sentido. Además esa cultura establece el marco común para la toma de decisiones. En su ausencia las personas no saben cómo realizar y mejorar las funciones básicas. Los líderes de las grandes empresas están empezando a usar los OKR y los CFR como herramientas para el cambio en la cultura. Y cada vez hay un número mayor de personas que buscan empleo o quieren avanzar en sus carreras, para quienes el entorno cultural adecuado es el criterio principal de decisión. Una cultura OKR es una cultura de responsabilidades. No persistes en la consecución de un objetivo simplemente porque tu jefe te lo ordena: lo haces porque está claro que todos los OKR son importantes para la empresa y para los compañeros que cuentan contigo. Todos se enorgullecen de colaborar en el progreso. Se trata de un contrato social, pero está autogestionado.

La cultura de las empresas que promueven en mayor medida la motivación se fundamentan en estos dos aspectos:

- Los **catalizadores**: definidos como acciones que apoyan el trabajo, lo cual incluye establecer objetivos claros, permitir la autonomía, proporcionar suficientes recursos y tiempo, ayudar con el trabajo, aprender abiertamente de los problemas y los éxitos y permitir el intercambio libre de ideas.
- Los **fomentadores**: que son actos de apoyo interpersonal, respeto y reconocimiento, apoyo y consuelo emocional y oportunidades de adhesión.

Los OKR nos ofrecen el propósito y la claridad que necesitamos para adentrarnos en el desafiante terreno del cambio hacia la adquisición de una cultura nueva. Los CFR proporcionan la energía necesaria para ese viaje. Un entorno en el que las personas mantienen conversaciones auténticas, reciben un feedback constructivo y obtienen reconocimiento cuando han alcanzado metas exigentes hace que el entusiasmo sea contagioso. Lo mismo ocurre con el pensamiento expansivo y el compromiso con la mejora diaria. Las empresas que reconocen a sus trabajadores como aliados valiosos son las que ofrecen un servicio más óptimo al cliente, las que cuentan con los mejores productos y un crecimiento por ventas más potente. Y serán estas las que triunfen. La fuerza motriz más poderosa de la cultura de la empresa es mostrar una transparencia activa en la que las personas son más honestas y más sinceras, hacen partícipes a los demás y se muestran vulnerables.

— OKR, CFR y Liderazgo

Allá donde los OKR se consolidan, el mérito pasa por encima de los cargos. Los líderes se convierten en orientadores, mentores y arquitectos. Las acciones, y también los datos, son más elocuentes que las palabras. Los objetivos y resultados clave son, en definitiva, una poderosa fuerza de eficacia demostrada para alcanzar la excelencia. Los líderes se convierten en mejores comunicadores y motivadores. Los trabajadores pasan a ser pensadores más rigurosos y disciplinados. El establecimiento estructural de objetivos, cuando se rodea de conversaciones y feedback significativos, enseña a los trabajadores a trabajar sin restricciones, aun cuando se ven presionados por conseguirlos. Los OKR son una herramienta de formación excelente para los líderes, ya que enseñan a dirigir la empresa de una manera realista. Es importante expandir los límites, pero los límites son reales. Todo el mundo se enfrenta a restricciones de recursos: tiempo, dinero, personal. Los OKR tienen un valor intrínseco al imponer una disciplina a los líderes de una organización, ya que los entrenan para reflexionar acerca de lo que pueden conseguir realmente y para infundir esa perspectiva en el equipo y los trabajadores. El propósito fundamental de los OKR y los CFR es ayudar a lograr la excelencia. Los OKR son los vasos comunicantes perfectos para expresar las visiones y las prioridades de los líderes. Los CFR contribuyen a garantizar que esas prioridades y esas visiones se transmiten.

— OKR como herramienta para mejorar el mundo

Estamos en un momento crítico, nuestros líderes, algunas grandes instituciones, nos están fallando. ¿Por qué? Algunas veces es porque sus ideas son malas o no éticas, pero a menudo es porque tienen objetivos erróneos. Y esto es inaceptable. Hay que terminar con esto. ¿Cómo vamos a corregir estos errores? ¿Cómo podemos elegir el camino correcto? No será sencillo.

OKR no es únicamente una herramienta de gestión empresarial, de hecho en el apartado anterior dedicado este tema empezamos hablando de esta metodología en el ámbito del desarrollo personal y sobre cómo puede ayudarnos a ser mejores profesionales.

En el libro “*Mide lo que importa*” encontramos un par de interesantes ejemplos sobre cómo OKR se puede aplicar en organizaciones sin ánimo de lucro, como son la Fundación Bill y Melinda Gates, con testimonios de Bill Gates muy representativos al respecto de la utilidad de esta metodología para ayudarles a resolver algunos de los grandes problemas en el mundo. Al igual que ha ayudado a la Fundación One liderada por Bono, el cantante de U2, que persigue los mismos objetivos y también se ha aprovechado de esta herramienta para lograr un mayor impacto de su actividad y el aprovechamiento de sus recursos en la lucha contra las enfermedades y el hambre en África.

“

Podemos aplicar OKR fuera de nuestros trabajos, lo podemos aplicar en las familias, en la escuela, incluso en nuestros gobiernos. Podemos exigirles responsabilidad a esos gobiernos, podemos retomar el camino correcto, si logramos medir lo que realmente importa.”

John Doerr.

Por lo tanto, y como conclusión de este capítulo: lo que realmente nos está proporcionando OKR es un modelo a través del cual se materializa una nueva forma de pensamiento. Todo lo que hacemos tiene un impacto en nuestro entorno y la forma en la que lo hacemos es importante. Si realmente queremos que ese impacto sea positivo y marque la diferencia, no sirve con hacerlo como a cada uno se nos ocurre. Es necesario ser sistemático, aprovechar adecuadamente los recursos que tenemos a nuestro alcance y rentabilizar bien el tiempo que tenemos a nuestra disposición, porque como recurso limitado que es, si sabemos utilizarlo adecuadamente, estaremos siendo realmente útiles para el mundo.



Empresas que ya usan OKR con éxito

A medida que vamos profundizando en el conocimiento de OKR como sistema que ayuda a las personas y a las empresas a mejorar en sus trabajos y en sus negocios, nos vamos dando cuenta de que se trata de una herramienta que tiene un gran potencial para cambiar las cosas, pero que también presenta una complejidad que implica que tengamos que hacer un esfuerzo importante para ponerla en marcha y desarrollarla.

Ponerse objetivos es realmente complicado, porque para muchas personas supone intentar predecir el futuro, partiendo de la base de querer mejorar y lograr unas metas, pero intentando adaptarse a sus capacidades reales para lograr esos objetivos. Por lo tanto, para muchos ponerse objetivos es un ejercicio de adivinación que en la mayoría de ocasiones acaban abandonando, porque realmente predecir el futuro es imposible.

Ante esta situación, lo que tenemos que hacer es cambiar el planteamiento en lo que se refiere al tipo de objetivos que queremos lograr. Por eso es tan interesante el concepto que propone OKR, al no vincular el resultado de la consecución de estos objetivos con los incentivos económicos de las personas en la empresa, ni siquiera que este sistema esté relacionado con la continuidad del profesional en la organización. De esta forma, al separar los OKR de los incentivos económicos se abre una ventana de oportunidad para que tanto las personas como las empresas se pongan objetivos mucho más relacionados con sus valores que con el negocio en sí mismo.

El consejo aquí es que para empezar a usar OKR, ya sea a nivel particular en nuestro trabajo, o en nuestro equipo, o incluso en toda la empresa, empecemos por aplicarlo a aspectos de mejora dentro de la organización que no estén directamente relacionados con el crecimiento del negocio, sino con otros aspectos secundarios que sin duda redundarán en una mejora del mismo, pero más a largo plazo.

Por ejemplo, si formamos parte de una empresa que quiere mejorar y hacer crecer su negocio, lo primero que podría proponerse es hacer crecer su facturación en un % determinado dentro de sus capacidades, las de su sector o de la situación económica. Pero también podría proponerse aumentar el número de clientes o el del negocio generado por el cliente. Y cuando llegamos a

pensar en el cliente podríamos proponernos lograr clientes más satisfechos. Para que esto ocurra, probablemente tendremos que conocerlos mejor, entender mejor sus necesidades e incluso hablar con ellos para saber cómo podemos mejorar nuestro producto o nuestra relación con él.

Así que lo que proponemos aquí es que, para poner en marcha OKR, en lugar de empezar por los Objetivos más genéricos y que tienen un mayor retorno en el corto plazo, empecemos por algunos muy específicos que nos ayudarán a mejorar en el largo plazo. Por ejemplo, en este tema de la relación con el cliente podemos proponernos algo tan sencillo como conocer mejor a nuestro cliente, que sería el Objetivo. Para conseguirlo, podemos desarrollar una serie de Resultados Clave, como el conocimiento de determinadas circunstancias o intereses de los clientes a través de la realización de encuestas, entrevistas y focus group, algo que muchas empresas hacen porque saben que les ayuda a mejorar, pero que seguro que otras muchas no se han planteado aún. Así, una vez que hemos conseguido el Objetivo de conocer mejor a nuestros clientes, podemos ponernos otro que sea introducir en nuestra propuesta de valor las mejoras necesarias para aumentar la satisfacción de nuestros clientes.

De esta forma, al plantearnos Objetivos que no ponen en riesgo ningún aspecto del funcionamiento actual de nuestro trabajo o de nuestro negocio, se reduce el estrés relacionado con la introducción de un sistema como este, lo cual nos ayudará a ir introduciendo OKR de manera progresiva. Sin duda, este es un modelo mucho más adecuado que intentar implantarlo desde un principio para gestionar todos nuestros objetivos y en toda la organización.

Ahora bien, una vez que llevamos un tiempo experimentando con OKR y poniendo a prueba nuestra capacidad para aplicar este sistema para la mejora en nuestro trabajo, cuando llegue el momento de aplicarlo a los objetivos generales de la empresa, nos vendrá muy bien conocer cómo lo están haciendo otras organizaciones que ya llevan un tiempo en el proceso y han comprobado su efectividad.

— Intel como pionero en el uso de los OKR

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.

“Los OKR permitieron a Intel ejecutar su plan de batalla con claridad, precisión y a la velocidad de la luz. Toda la plantilla aceleró el ritmo para centrarse al unísono en un objetivo inmenso. La empresa introdujo el tejido conectivo crítico en los OKR de la empresa con la expresión “medible a través de”, que se materializa por ejemplo en “alcanzaremos cierto Objetivo medible a través de siguientes Resultados Clave”. Ese “medible a través de” hizo

que la información implícita resultara explícita para todos. Los OKR para la operación Crush estaban basados en un esquema temporal y eran inequívocos, con todos los Qué y los Cómo situados en los puntos clave. Los OKR pusieron el turbo a una organización amplia y con muchas vertientes, para después propulsarla con una agilidad sorprendente”.

A continuación puedes conocer cómo era uno de los sistemas OKR realizado en Intel:

Objetivo corporativo:

Establecer el 8086 como la gama de microprocesadores de 16 bits con mayor rendimiento, medido a través de:

Resultados Clave:

1. Desarrollar y publicar cinco pruebas de rendimiento que evidencien la supremacía de rendimiento de la gama 8086 (Aplicaciones).
2. Rediseñar el packaging de toda la gama de productos 8086 (Marketing).
3. Empezar a producir la pieza de 8MHz (Ingeniería y Manufactura).
4. Probar el coprocesador aritmético antes del 15 de junio (Ingeniería).

Objetivo departamento de ingeniería:

Entregar las piezas 500 8MHz a CGW para el 30 de mayo.

Resultados Clave:

1. Desarrollar el diseño de arte final para fotoplot para el 5 de abril.
2. Entregar a fábrica las máscaras Rev 2.3 para el 9 de abril.
3. Prueba de cintas completada para el 15 de mayo.
4. La fabricación de la etiqueta roja debe comenzar antes del 1 de mayo.

Tras este primer caso de éxito del sistema OKR para alinear los objetivos de una empresa y ayudar a impulsar su negocio, han sido muchas las organizaciones que han decidido seguir la estela de Intel. La más conocida de estas empresas es Google, que ha desarrollado incluso su propio modelo más adaptado a sus necesidades reales y su cultura particular de empresa, pero además hay otras muchas de las que se puede conocer cómo lo han aplicado a través del libro *“Mide lo que importa”* de John Doerr, como son: Remind, Nuna, MyFitnessPal, Intuit, Youtube, Zume y Adobe.

— El manual de los OKR de Google

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, 0,7-1,0 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”.

— Así utilizan en Buffer los OKR

A partir de que se empezó a conocer que en Google usaban este sistema para gestionar sus Objetivos, muchas otras empresas se han lanzado a aplicarlo y también a compartir su experiencia al respecto. De esta forma, por ejemplo, en el [blog de Trello](#) encontramos un interesante artículo sobre cómo la empresa Buffer utiliza los OKR con los siguientes objetivos: aumentar la claridad, mejorar la concentración y fomentar la colaboración. Además, es muy recomendable leer el artículo ya que explica de qué forma se puede utilizar la aplicación Trello para monitorizar la consecución de los OKR.

“En Buffer tenemos grandes planes para construir una herramienta de medios sociales que sea tan imprescindible para los marketers sociales como Google Analytics lo es para los dueños de sitios web. Es una meta enorme, abrumadora y audaz ¿no crees? ¿Cómo empezamos a trabajar para empezar a movernos hacia algo como esto? También tenemos grandes planes de marketing para enviar proyectos mayores (cursos!), explorar nuevas opciones (Snapchat!), y no estar todo el día en Slack (monotarea!). Es difícil mantener el rumbo. ¿Cómo asignamos prioridades cuando todas las metas son igualmente emocionantes y al mismo tiempo tan grandes? ¿Esto te suena familiar? Imagínate cómo sería tener un método para lograr los objetivos que te planteas (sin importar el tamaño) sin desviarte del camino. Actualmente, nuestra solución es enfocarse en los OKRs, que es un método riguroso para plantear objetivos y monitorizar su progreso, que ha tenido un gran impacto en nuestra concentración, emoción y resultados.”

— 10 razones para empezar a usar OKR

Si tras conocer estos interesantes ejemplos aún te quedan dudas de la conveniencia de utilizar el sistema OKR en tu trabajo, tu equipo y tu empresa, compartimos aquí una serie de ideas sobre por qué considero que todos nosotros deberíamos empezar a usar OKR:

1. **En OKR se puede empezar en pequeño**, una sola persona o un equipo, para luego ir avanzando hacia lo global, como puede ser el conjunto de una empresa o cualquier tipo de organización. En lo que se refiere a definición y consecución de objetivos esto es una novedad, porque no dependes de que la empresa tenga claros cuáles son sus objetivos para que cualquier profesional pueda definir los suyos propios y poco a poco ir escalándolos hacia el resto de la organización. Este concepto de bottom-up resulta muy importante a nivel de motivación, porque está claro que cuando una persona se propone algo por iniciativa propia la posibilidad de conseguirlo es mucho más alta que si le viene impuesto. En lo que se refiere a qué objetivos se pueden proponer y conseguir se puede empezar por aquellos que menos dependencias tengan del resto de la organización, como pueden ser aquellos relacionados con la productividad personal, el trabajo en equipo o el aprendizaje de nuevas técnicas que introducir en nuestro trabajo. Lo mejor de esto es que si vamos logrando esos objetivos el resto de la organización irá siendo consciente de ello y se irá transmitiendo el ejemplo. Al fin y al cabo, la mayoría de la gente quiere mejorar, lo que pasa es que muchas veces no sabe cómo conseguirlo.



Hay demasiada gente que trabaja demasiado para conseguir muy poco. ”

Andrew Grove,
CEO de Intel y padre de los OKR.

2. Cuando nos proponemos algo, ya sea a nivel personal o profesional, **resulta fundamental medir el progreso** del proceso hasta que llegamos a conseguir lo que nos hemos propuesto. Cuando medimos estamos generando conocimiento para poder ir mejorando el trabajo que realizamos para conseguir nuestros objetivos. De esta forma, en OKR se pone el foco en la definición de Objetivos que se tangibilizan a través de los Resultados Clave, que deben ser verificables de manera que se pueda decir inequívocamente si se ha logrado un objetivo o no, incluso si a través de la asignación de una cifra concreta para los Resultados Clave podemos determinar el porcentaje de consecución de los objetivos que nos hemos propuesto. Así, al igual que las metodologías ágiles como Scrum se basan en el empirismo para lograr el conocimiento necesario para la toma de decisiones, en OKR también esa capacidad resulta fundamental cuando se trata de conseguir nuestros objetivos como profesionales y como empresas.



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. ”

4. **El sistema OKR se inspira en algunas estrategias de productividad personal para asegurar su efectividad.** Por ejemplo, quizás una de las mejores ideas que propone el sistema para ayudarnos a lograr nuestros objetivos, es partarlos en pequeñas partes, de forma que, en lugar de proponernos objetivos a largo plazo, como suele hacerse cuando fijamos objetivos anuales, vamos a ponernos objetivos trimestrales. Con los objetivos trimestrales en lugar de anuales lo que estamos haciendo es ponernos un horizonte temporal más cercano que nos ayuda a mantener la motivación más alta, a no dormirnos en los laureles y comenzar a ver los resultados en un plazo de tiempo más corto. Porque cuando nos ponemos objetivos anuales, al ser un plazo de tiempo tan largo, muchas personas podemos verlo demasiado lejano, lo cual no ayuda de cara a querer ponerse a trabajar en ello de inmediato, por esa fatídica tendencia que tenemos las personas a posponer aquello que es importante pero no urgente.
5. **OKR nos ayuda a superarnos a nosotros mismos** y a llevar a nuestra organización hasta límites insospechados, porque frente a otros modelos de definición de objetivos, donde estos se proponen en base a aquellas aspiraciones que se consideran alcanzables, en este sistema se propone ir un poco más allá. Lo que OKR plantea es que los objetivos sean significativos y aspiracionales, hasta el punto de que nos demos por satisfechos si alcanzamos un porcentaje de consecución de un objetivo por debajo del 100%, porque de hecho se contempla que si llegamos al 100% de consecución es que no habíamos sido suficientemente ambiciosos a la hora de definir esos objetivos. Probablemente es por esto que las dos empresas que más provecho le han sacado hasta el momento a OKR hayan sido por un lado Intel, con esa gran capacidad de crecimiento en la producción de microprocesadores representada por la ley de Moore, y por otro lado el caso de Google, cuyo afán por el crecimiento exponencial está muy bien representado por esta frase de uno de sus fundadores: *“En Google no nos contentamos con mejoras modestas. Una mejora del 1000% requiere reconsiderar los problemas, explorar lo que es técnicamente posible y divertirse durante el proceso”* **Larry Page**, CEO de Google.
6. El poder del 80%, más que algo que venga definido por el propio sistema OKR, es una consecuencia del punto anterior. Si te propones objetivos tan ambiciosos que no sea necesario llegar al 100% de su consecución, sino que esté bien con lograr por ejemplo un 80%, entonces lo que ocurre es que esa sensación de deber cumplido, de haberte esforzado mucho pero saber que siempre se puede llegar un poco más allá, puede resultar muy motivante y reconfortante. Quizás incluso tenga algo que ver con la regla de Pareto por coincidir en cuanto al porcentaje, pero para mí lo que está claro es que esa manera de ver cómo funciona el mundo puede ayudarte mucho a avanzar. Te pones el listón alto, lo das todo para conseguirlo, pero sabes que aunque no llegues a lo más alto, la mejora habrá sido importante y si haces esto de manera recurrente el resto de tu vida entonces sí que estarás logrando resultados increíbles. Pensemos por ejemplo cómo hace un deportista,

que aunque se esfuerce mucho para lograr los mejores resultados, siempre sabe que no puede llegar al límite para no tener problemas de salud o lesiones, pero llegando siempre a ese 80% de esfuerzo sigue mejorando porque se va volviendo acumulativo.

7. **El poder del interés compuesto está relacionado con el punto anterior en lo que se refiere a lograr de manera recurrente pequeñas mejoras que cuando se van sumando se acaban convirtiendo en algo mucho más grande.** Si lo comparamos por ejemplo a la inversión en bolsa, está comprobado cómo la mayoría de los inversores buscan obtener grandes rentabilidades en el largo plazo; por alguna razón nuestro cerebro funciona así, pero lo que suele ocurrir es que la mayoría de la gente que invierte en bolsa acaba perdiendo el dinero porque no tiene la paciencia necesaria para ver que cómo realmente se gana dinero en bolsa es en el largo plazo. Los estudios estadísticos que se han hecho a este respecto lo verifican y estoy convencido de que si eso lo aplicamos a muchos otros aspectos de la vida funciona de la misma forma. Por lo tanto, un sistema como OKR que nos invita a ponernos Objetivos cada tres meses y trabajar para conseguirlos a través de los Resultados Clave, aprovecha todo el potencial del interés compuesto para ayudarnos a mejorar de manera exponencial.

“ El interés compuesto es la fuerza más poderosa del Universo.

Albert Einstein. ”

8. **Otra de las grandes aportaciones del sistema OKR al mundo de la gestión de objetivos profesionales y en la empresa es introducir los denominados CFR,** que son los responsables de ayudarnos a contar con el apoyo necesario para afrontar las dificultades que se presentan cuando nos hemos puesto objetivos suficientemente ambiciosos. Las Conversaciones nos ayudarán a contar con el apoyo emocional y la aprobación de nuestro equipo y líderes en relación con lo que queremos lograr. El Feedback nos aportará los consejos necesarios para ir orientando mejor nuestro trabajo en la realización de esos objetivos. Y el Reconocimiento será un extra de motivación necesaria para seguir en ese camino, ponernos nuevos objetivos y continuar en el proceso de mejora continua que nos propone este sistema.
9. **El Foco es uno de los denominados Superpoderes en OKR y nos anima a concentrarnos y comprometernos con las prioridades.** Esas prioridades que hemos definido precisamente en nuestros OKR y que representan aquello en lo que debemos realmente enfocarnos, porque lo hemos decidido tras un periodo de reflexión y por lo tanto no es fruto de la improvisación que suele existir en la estrategia de muchas empresas. Cuando alguien tiene claro lo que quiere hacer y por qué lo hace, puede concentrarse en ello como un rayo láser se concentra en el objetivo al que quiere impactar, frente al otro modelo que es más habitual en el que actuamos como un foco, que ilumina a muchas cosas pero realmente no llega a producir un cambio en ninguna de ellas. Un láser y un foco son ambas manifestaciones de la luz, pero esa capacidad que tiene el láser de concentrarse en un solo punto, es lo que lo hace tan potente. Del mismo modo nosotros cuando sabemos lo que tenemos que hacer y por qué lo hacemos podremos ver que amplificamos enormemente el impacto de nuestras acciones.

10. Aunque, como hemos visto antes en OKR, no se requiere que sea la organización la que proponga el uso de este sistema sino que puede surgir de los propios trabajadores, lo cierto es que **si se ve apoyado por el liderazgo de la organización y cultura de empresa moderna que fomente la colaboración y la transparencia, los resultados pueden ser impresionantes**. Lo mejor es que este sistema llega a nosotros en un momento en el que muchas de las grandes empresas han empezado a ser conscientes de la necesidad de transformación, por lo tanto existe esa predisposición al cambio que promueven por ejemplo las Metodologías Ágiles como Scrum. A esto podemos sumar que OKR se convierte en una guía de trabajo para los líderes de la organización, que ahora no tienen que improvisar a la hora de definir y hacer seguimiento de la organización, sino que cuentan con un modelo probado y adaptable a las necesidades de cada empresa.
11. **OKR es una buena excusa para buscar el propósito de la empresa**, porque aquellos que llevan toda la vida haciendo tornillos o galletas puede que hayan llegado hasta aquí sin grandes sobresaltos en su camino, pero todo apunta a que en el futuro los cambios van a ser tan grandes que nadie puede dar por asegurado su continuidad en el mercado. Es el momento de que las empresas busquen su propósito o al menos que introduzcan modelos de trabajo que les ayuden a mejorar, con el objetivo de encontrar esa misión tan necesaria que les llevará a conocer mejor las necesidades de sus clientes y trabajar para resolverlas.



Usando OKR

Ha llegado la hora de empezar a usar OKR y sacarle el máximo provecho a este sistema que nos ayuda a definir mejor nuestros objetivos y nos ofrece una guía práctica sobre cómo conseguirlos.

A continuación vamos a compartir una serie de consejos que nos ayudarán a realizar con éxito la implantación de los OKR en nuestros proyectos o empresas.

— Menos objetivos, pero mejores

Lo que suele ocurrir en las épocas del año tras las vacaciones es que nos encanta ponernos objetivos y comenzamos a trabajar con mucha ilusión en los Objetivos que queremos conseguir, pero poco a poco vamos perdiendo energía y nos olvidamos de la ilusión con la que empezamos, por lo que dejamos de hacer aquellas cosas que nos ayudan a conseguir los Objetivos que nos habíamos propuesto.

Hay un libro llamado *Esencialismo*, que está lleno de buenas ideas para ayudarnos a conseguir nuestros Objetivos y la primera de las propuesta que nos hace es ponernos pocos Objetivos, solo aquellos que son esenciales.

“
Más de dos objetivos
es ningún objetivo.”

Otra de las ideas fundamentales que transmite el libro es que la mejor forma de lograr un Objetivo es estableciendo una serie de rutinas que te ayuden a conseguirlo. Por ejemplo si tu Objetivo es empezar a hacer deporte con el nuevo curso, deberías establecer un horario determinado para esas sesiones deportivas, anotarlas en la agenda y comprometerte a cumplirlo, al igual que haces con tus compromisos profesionales. Si además pones ese momento para hacer deporte al principio del día, te estarás asegurando de que la vorágine del día a día no te impida hacer lo que realmente importa, porque estás convencido de que la salud es muy importante para resultar productivo en tu trabajo y por lo tanto eres consciente de que hacer deporte no solo te va a ayudar en lo personal sino también en lo profesional.

En lo que se refiere a ponernos pocos Objetivos el libro *Esencialismo* coincide con el libro de los OKR, “*Mide lo que importa*” de John Doerr, cuyo argumento principal a este respecto de la pro-

ductividad es que debemos ponernos únicamente Objetivos que podamos verificar a través de la medición de los Resultados Clave, ya que aquello que no podemos medir no podremos saber si está mejorando y como consecuencia de ello iremos perdiendo ilusión al respecto.

Como sabéis, el libro *“Mide lo que importa”* promueve la aplicación del sistema OKR para ayudar a las empresas y a las personas a lograr sus Objetivos. Para conseguirlo lo que hace es proponernos una serie de buenas prácticas al respecto de cómo diseñar esos Objetivos y lo que tenemos que hacer para lograrlos. De esta forma tenemos que ver OKR como una herramienta que nos ayuda a conseguir nuestros Objetivos, pero no como una nueva forma de gestionar nuestra empresa. Por lo tanto sería un error intentar adecuar la estrategia de nuestra empresa a las directrices que nos marca OKR y es por esto por lo que a mucha gente le cuesta ver la utilidad que le ofrece esta metodología.

Por lo tanto OKR nos propone una serie de buenas prácticas en cuanto a la forma de definir los Objetivos y lo que tenemos que hacer para lograrlos, pero no nos dice cómo tenemos que gestionar nuestra empresa o cómo tenemos que trabajar nosotros a nivel profesional. Intentar que todo lo que queramos hacer en nuestra empresa o en nuestro trabajo encaje con las ideas que propone OKR es un error, resulta mucho mejor si una vez que hemos entendido cómo funciona este sistema, elijamos unos pocos Objetivos en los que sí que podemos aplicarlo, que intentar aplicarlo en general.

De esta forma la relación entre el Esencialismo y OKR la encontramos en la recomendación de enfocarnos en unos pocos Objetivos, en aquellos que sean más tangibles y medibles, y establecer una rutina de trabajo que nos ayude a conseguirlos. Si lo hacemos así, entonces veremos cómo los resultados comienzan a llegar y esto nos animará a seguir trabajando para mejorar. Eso sí, teniendo en cuenta la relación de los OKR y el Esencialismo con el tema de la productividad, tenemos que ser conscientes de que el éxito se encuentra en la mejora continua (Kaizen), ya que el hecho de haber logrado un Objetivo no quiere decir que nos podamos olvidar de seguir trabajando en aquello que nos ha permitido lograrlo.



Nadie vuelve a encontrar sus
progresos donde los había
abandonado. ”

Por ejemplo, si nuestro Objetivo en la empresa ha sido mejorar la valoración que hacen nuestros clientes de la atención que les prestamos, cuando hayamos logrado el porcentaje de mejora que nos habíamos propuesto, no podemos dejar de hacer aquellas cosas que nos han ayudado a lograrlo, porque entonces poco a poco se irá deteriorando la situación, por la propia naturaleza de cómo funcionan las cosas, y volveremos al punto de partida.

— A la gente le encanta ponerse objetivos pero le cuesta muchísimo lograrlos

A la gente le encanta ponerse objetivos, al menos en determinados momentos del año, como suele ser en el comienzo de curso y del año. Pero muy poca gente es capaz de conseguir sus objetivos y una de las razones es que cuando se ponen esos objetivos no lo hacen de manera correcta. Por ejemplo cometemos un error cuando nos ponemos demasiados objetivos al mismo tiempo, cuando nos ponemos objetivos en el largo plazo o cuando nos ponemos objetivos en ámbitos en los que no contamos con la motivación necesaria que nos ayude a conseguirlos.

Imagina el caso de un profesional que como objetivo se propone mejorar su remuneración, lo cual es un error ya que no debemos proponernos un objetivo que no depende directamente de nosotros, sino que debemos ponernos objetivos que sí que estén bajo nuestro control y nos ayuden a lograr esa meta.

En este caso la manera correcta de hacerlo es detectar qué acciones pueden ayudarle a mejorar su remuneración, como por ejemplo acceder a algún tipo de incentivo económico relacionado con su rendimiento o realizar algún tipo de formación que le permita lograr un ascenso dentro de su empresa. Eso sí que son objetivos que están bajo su control y que, sobre todo, son muy concretos, lo cual es una de las características que nos sugiere el sistema de fijación, seguimiento y consecución de objetivos OKR.

OKR está pensado para que las empresas mejoren en sus negocios y está siendo utilizado por muchas empresas que han comprobado cómo les ayuda a mejorar porque les introduce en un proceso de mejora continua, en el que toda la organización se siente involucrada. Y es precisamente esa involucración de toda la organización la que se consigue cuando se permite que las personas se pongan sus propios objetivos de mejora, para que luego estos se puedan ir aglutinando en equipos de trabajo y posteriormente en toda la empresa.

Por el significado de las siglas OKR (Objectives and Key Results) se nos invita no solo a fijarnos Objetivos sino también la manera de saber si los logramos a través de los Resultados Clave, que es la forma en la que medimos aquellas acciones que vamos a llevar a cabo para lograr nuestros objetivos.

Por ejemplo, cuando nuestro objetivo como empresa es mejorar nuestra reputación entre nuestros clientes, lo primero que tendremos que hacer es conocer cuál es su percepción actual al respecto, por ejemplo por medio de la realización de una encuesta. Posteriormente tendremos que saber cómo los clientes piensan que podríamos mejorar el servicio que les prestamos, y para ello podemos hacer entrevistas o focus groups. Luego llegará el momento de introducir en nuestra actividad las mejoras que hayamos decidido, como los resultados clave, que deben ser medibles para poder verificar que realmente se han conseguido. Por ejemplo podemos proponernos mejorar nuestra reputación en un punto sobre 10. Si ahora mismo la valoración de nuestros clientes es 6 sobre 10, podríamos ponernos el Resultado Clave en el corto plazo, en concreto en 3 meses, de llegar a una valoración de 7.

Además, el sistema OKR se ve reforzado por una serie de propuestas que está comprobado que ofrecen una ayuda importante de cara a conseguir nuestros objetivos, por ejemplo nos sugiere que nos pongamos objetivos muy ambiciosos, de manera que en el ejemplo anterior tendríamos que proponernos mejorar nuestra reputación en 3 o 4 puntos, de manera que ese nivel de

exigencia nos ayudará a ir un poco más lejos de nuestra expectativa inicial y lograr 2 puntos o incluso 3 en lugar del punto inicialmente deseado.

Por otro lado OKR nos dice que los objetivos deben ser públicos, de forma que la transparencia nos ayudará a esforzarnos más a conseguir los objetivos tanto a nivel personal como de organización.

Otra de las ayudas que nos ofrece OKR para lograr nuestros objetivos a nivel empresarial son los denominados CFR, que son las siglas de Conversaciones, Feedback y Reconocimiento, lo cual se traduce en una serie de reuniones que van produciéndose entre los profesionales y sus responsables con el objetivo de mantener alta la motivación y recibir las ayudas necesarias para lograr sus objetivos.

Como os podéis imaginar, este sistema, que ya ha sido aplicado con éxito por empresas como Intel y Google, resulta de gran utilidad en los procesos de transformación digital de las empresas, ya que se enmarca dentro de los modelos de cambio de cultura que promueven las metodologías ágiles, en las que se busca una mayor colaboración de las personas dentro de las organizaciones a través del fomento de la autonomía y la transparencia.

— Las dos grandes dificultades de OKR

Al igual que ocurre con otras metodologías ágiles como Scrum, llegar a aplicar OKR puede ser realmente difícil; aunque por definición es un sistema sencillo de entender, cuando se trata de ponerlo en práctica surgen algunas dificultades que nos pueden hacer bastante complicada su implantación.

La primera de estas dificultades la podemos encontrar en el momento en el que tenemos que definir los Objetivos. Por un lado lo que ocurre es que muchas veces nos ponemos Objetivos que más bien son metas o aspiraciones, pero que no cumplen con los criterios de ser concretos y cuantificables. Cuando esto ocurre nos encontramos con la situación de que no logramos los Objetivos, no porque no nos hayamos esforzado en alcanzarlos, sino porque no estaban a nuestro alcance.

Lo que debemos hacer a este respecto es pensar en los Objetivos como aquello que nos ayuda a conseguir lo que nos gustaría lograr. Como dice John Doerr, los Objetivos son el camino, no la meta. Así que al igual que cuando queremos llegar a un lugar utilizamos un mapa y marcamos una serie de hitos en el camino, por el que queremos que discurra nuestra ruta, cuando diseñamos los OKR lo que realmente estamos haciendo es determinar qué acciones nos llevarán a lograr nuestros objetivos. Luego esto se materializa a través de una serie de Resultados Clave, que son la manera más concreta de comprobar que las acciones que estamos emprendiendo nos permiten lograr nuestros Objetivos.

La otra gran dificultad que podemos encontrar al aplicar OKR en nuestro trabajo y nuestra empresa es la **constancia**, ya que cuando realmente se le puede sacar provecho a este sistema es cuando lo introducimos de manera recurrente en nuestra forma de trabajar. De esta forma al igual que tenemos un horario de trabajo, un lugar de trabajo o una tecnología determinada con la que realizamos nuestra actividad, deberíamos pensar que OKR debe estar presente siempre que pensemos en planificar nuestra estrategia profesional y la de nuestra empresa.

Esto es así porque el valor de este sistema lo vamos a encontrar en el largo plazo, considerando que cuando empezamos a aplicarlo estamos aprendiendo, que además debemos ir depurando el sistema poco a poco y que al ponernos objetivos en el corto plazo, el impacto de estos será pequeño, donde reside la fuerza de OKR es en el **interés compuesto**.

La suma de muchos pequeños objetivos nos ayudará a lograr grandes metas. Pero tenemos que perseverar, tenemos que verlo como una carrera de larga distancia, no como un sprint. Porque cuando pensamos demasiado en el corto plazo, si no llegan rápido los resultados, entonces nos desanimamos y abandonamos nuestros planes, pero si sabemos que perseverar es parte del éxito, los resultados llegarán y habrá valido la pena el esfuerzo.

— OKR y la búsqueda de la excelencia

Muchas filosofías y religiones tienen entre sus objetivos la búsqueda de la felicidad o cómo ayudar a las personas para que sean felices en su vida. El estoicismo, una filosofía que ahora se está poniendo nuevamente de moda, aunque tiene más de 2.000 años de existencia, propone que la felicidad se alcanza a través de la búsqueda de la excelencia y de la serenidad. Para los estoicos ambos conceptos están muy relacionados, porque la búsqueda de la excelencia debería proporcionarnos serenidad y alcanzar la serenidad debería ayudarnos a lograr la excelencia.

Lo que ocurre con estos conceptos de excelencia y serenidad es que resultan muy abstractos para la mayoría de las personas, pero si pensamos un poco en ello nos daremos cuenta de que simplemente son herramientas que nos van a ayudar a lograr ese objetivo personal de la felicidad.

En el caso de la búsqueda de la excelencia es una buena forma de lograr nuestros objetivos, cualesquiera que sean a nivel personal, profesional y empresarial. Porque es la manera de lograr un objetivo sin poner el foco en el resultado sino en el proceso. Lo cual también es la forma que propone de hacer las cosas en el Kaizen o procesos de mejora continua, porque según vas mejorando en lo que haces, lo que estás haciendo es acercarte cada vez más a tu objetivo.

Pensemos por ejemplo en el profesional que quiere mejorar en su posición en la empresa, en el tipo de trabajo que realiza o en su remuneración. Esta persona puede ponerse un objetivo que consista en lograr aquello que le gustaría obtener o por otro lado puede ponerse el objetivo de buscar la excelencia que le permitirá a su vez lograr aquello que quiera conseguir. En el caso de ponerse como objetivo directamente aquello que quiere lograr, el problema está en que muchas veces no dependerá sólo de él, lo cual puede llevarle a la frustración, sin embargo si se centra en aquellas cosas que sí que controla, como su formación o sus habilidades, logrará el objetivo final a través de la búsqueda de la excelencia.

Crear un mejor producto, ofrecer una atención al cliente excelente, desarrollar un entorno de trabajo que promueva la felicidad o fomentar la innovación, son acciones relacionadas con la búsqueda de la excelencia que toda empresa puede realizar y que tendrán como consecuencia una mejora en los indicadores de la empresa relacionados con el negocio, los beneficios o la cuota de mercado.

Por lo tanto, cuando pensemos en OKR tenemos que enfocarnos en aquellas cosas que nos ayudan a lograr nuestros Objetivos, no en los Objetivos en sí mismos. Por ejemplo si nuestro Objetivo es tener más clientes, podemos hacer lo que hace todo el mundo, invertir más dinero en publicidad para ser más conocidos y que más clientes lleguen a nosotros. O podemos en-

focarnos en mejorar nuestro producto, en mejorar la experiencia que tienen nuestros clientes actuales cuando se relacionan con nosotros, consiguiendo que se conviertan en prescriptores y entonces estos serán los que nos traerán a más clientes. En el primer caso, el de la publicidad, lo que estamos haciendo es “*comprar clientes*”, que dejarán de serlo cuando dejemos de invertir en publicidad. En el segundo caso lo que hacemos es buscar la excelencia y esta nos recompensa con un beneficio mayor.



Dos caminos se bifurcaban en un bosque
y yo, Yo tomé el menos transitado, Y eso
hizo toda la diferencia. **Robert Frost.**



Todo esto de la búsqueda de la excelencia está íntimamente relacionado con el **propósito**, que es el punto de partida de cara a implantar OKR en una organización. Por qué hacemos las cosas, cuál es nuestra razón de ser, el motivo de nuestra existencia. Lo que ocurre es que la mayoría de la gente y las empresas que quieren utilizar OKR no ha sido capaces aún de encontrar su propósito. Por eso resulta tan complicado bajar al siguiente nivel que es el de definir los Objetivos y los Resultados Clave. Entonces la búsqueda de la excelencia puede ser un propósito en sí mismo, porque todos sabemos qué cosas podemos mejorar en nuestro trabajo y en ellas es en las que deberíamos ponernos a trabajar cuanto antes.

Tras estos consejos sobre cómo aplicar OKR y razones sobre la necesidad de utilizarlo en nuestro trabajo, ha llegado el momento de pasar a la acción. Aún así puede que tengas dudas sobre cómo empezar a aplicarlo, lo cual es bastante normal porque no es un sistema sencillo de empezar a aplicar, por eso te puede resultar de utilidad conocer la experiencia, aprendizajes y dificultades con otras personas, lo cual es el objetivo por el que desde Sngular hemos puesto en marcha el meetup [OKR Day](#) del cual puedes ver algunos vídeos en [Youtube](#).



La experiencia de los que ya usan OKR

A través de los diferentes eventos realizados del Meetup OKR Day hemos podido conocer la experiencia de un buen número de empresas que ya han comenzado a utilizar OKR en su estrategia.

En estos eventos hemos tenido la suerte de contar con fantásticos ponentes que nos han explicado cómo se enfrentaron al difícil reto de poner en marcha OKR en sus empresas y cómo ahora le están sacando provecho a este sistema de gestión de objetivos.

También en estas jornadas hemos podido contar con la colaboración de [Google for startup residency](#), un programa que ofrece a las startups en fase de crecimiento los mejores productos, conexiones y buenas prácticas de Google, donde cada startup recibe asesoramiento personalizado y espacio de trabajo en el Campus de Google for Startups en Madrid. Como Google es una de las empresas pioneras en sacarle provecho a los OKR y además está formando a emprendedores para que lo apliquen en sus startups, para nosotros resulta de gran valor contar con esa experiencia tan concreta.

De entre los temas que se han tratado a lo largo de estos eventos hay uno que nos gustaría destacar especialmente: la **visibilidad** que este sistema ofrece a la organización en lo relativo a su estrategia, los retos a los que se enfrenta y los problemas que van surgiendo en su desarrollo. Según lo comentado en los eventos tanto por parte de los ponentes como por algunos de los asistentes, el problema es que en muchas empresas realmente la gente que las conforma tiene muy poca información sobre la razón por la que se hacen las cosas o incluso de por qué se pide a cada persona que haga cada cosa.

Ahora, gracias a OKR, tenemos una razón para compartir de una manera más visible y organizada los Objetivos que se plantea la empresa y los Resultados Clave que ayudarán a lograr esos objetivos. De esta forma OKR se convierte en una especie de “caballo de Troya” que puede ayudar a muchas empresas a mejorar, porque con la excusa de que nos ayuda a conseguir nuestros Objetivos, lo que va a hacer también es fomentar la adopción de una serie de buenas prácticas, como puede ser la transparencia, que puede ayudar muchísimo a las empresas en sus procesos de transformación. De hecho, este valor no solo lo promueve OKR, sino también las metodologías ágiles y los nuevos modelos de organización como la sociocracia, por lo que vemos que poco a poco van confluyendo muchas tendencias encaminadas a mejorar cómo se gestionan las organizaciones, especialmente aquellas que estén enfocadas en el talento y las personas.

A continuación puedes conocer algunas experiencias y opiniones particulares de los ponentes del evento OKR Day:



Javier Jiménez

Fundador de Tot-em

Los OKR son importantes porque empoderan al equipo y porque son muy buena herramienta para decir que no a cosas que no son una prioridad para nosotros.

La mayor dificultad a la que nos hemos enfrentado al aplicar OKR es encajarlo con nuestro modelo de trabajo, en el que ya estábamos usando Scrum, lo cual supuso un cambio conceptual y semántico, al pasar de tareas a objetivos. Cuando haces el cambio de chip, puedes conseguir lo que te propones. Aún así, mi consejo es que nos lancemos a utilizarlo aunque no sepamos perfectamente cómo hacerlo, ya que es mejor hacerlo aunque sea regular que no hacerlo. En Tot-em, como startup, definimos un objetivo anual que luego se desglosa a través de los OKR.

¿OKR Bottom-up o Top-down?

En la startup el equipo define sus propios objetivos y los managers actúan como facilitadores para conseguirlos. Como startup intentamos implantar cultura de crecimiento; no importa que no hayas llegado a conseguir todo el objetivo. Plantéate por qué y aplica esas mejoras.



Jaime Rodríguez de Santiago

Director general de Mytaxi en España

Cuando trabajaba en Blablacar nadie nos formó en OKR, sino que fue un proceso de viralización dentro de la compañía, compartiendo buenas prácticas de unos con los otros. Acabamos haciendo OKR y por lo que he podido ver lo hacíamos bastante bien. Para mí es una metodología que tiene todo el sentido aprender e incluso sin saber si lo estábamos haciéndolo bien del todo, siempre es algo positivo.

Creo que OKR es aplicable a todo el mundo en la medida en que sea un objetivo ambicioso y emocionante para la otra persona. La generación de emoción es de lo más importante de OKR; estos son un antídoto para cuando se bloquea un acuerdo, ya que se alinea a todos. Uno de los Superpoderes es el de alinear objetivos haciéndolos relevantes para la persona.

¿Puedes contarnos algún aspecto negativo de la implantación de OKR?

La falta de formación a los managers y las personas que iban a trabajar en ello pudo ser perjudicial para implantar OKR. También tuvieron

dificultades porque no encontraban soluciones para todos los tipos de objetivos que se querían plantear.

¿Cómo hacer para que la consecución de los OKR se desligue de los objetivos económicos?

Aunque OKR no va vinculado a los resultados de la retribución variable, innegablemente han de ir vinculados a los objetivos de la empresa y ello tiene impacto económico a nivel global para la empresa.

Además Jaime nos recomendó un [interesante artículo](#) en el que se explica cómo una madre aplica OKR para lograr que sus hijos no pierdan los buenos hábitos durante las vacaciones. Un artículo que además sirve muy bien para entender la diferencia entre los Objetivos y los Resultados Clave.



Antón Astray

Director de operaciones de LetGo

Trabajó en Google y ahora está en Letgo en España, donde está ayudando a poner en marcha el tema de OKR. En estas empresas se encontró con múltiples dificultades, pero su consejo es que aunque se aplique mal el sistema es mejor que no hacerlo. Los Superpoderes nos aportan transparencia, alineamiento de equipos y foco.

¿Qué es lo que te motiva de OKR?

Los OKR son una forma de poner orden y organización, haciendo las compañías mucho más eficientes y fomentando la cultura organizativa. Hay que hacer el ejercicio de que la Tarea es el camino que lleva al Resultado Clave. La razón para usar este sistema está relacionada con el engagement de los equipos, porque los conecta y alinea toda la organización hacia la misma dirección. De ahí el hecho de tener OKR visibles y transparentes. A este respecto la visibilidad es importante porque en las empresas nadie sabe lo que hacen los otros. Además, cuando compartes tus objetivos, te comprometes con ellos.

Un consejo: aún desconociendo la metodología en su totalidad, es importante intentar hacerlo bien hasta dónde se pueda.

Al inicio de cada trimestre se fijan los OKR y al final del trimestre se revisan, pero durante ese periodo hay que hacer varias reuniones de seguimiento, de forma que cuantas más veces chequeas el progreso a un objetivo, más cerca estás del mismo.

¿Bottom-up or Top-down?

Bottom-up 40% – Top-down 60%.

— Los Objetivos son “el qué”, los Resultados Clave son “el cómo” y las tareas son “el cuándo”

Para terminar con este capítulo resumen del evento OKR Day, os compartimos algunos de los titulares aportados por los asistentes:



- “No vamos a tener éxito aplicando OKR si no sabemos para qué lo utilizamos”.
- “Saber realmente en qué es lo que realmente tenemos que trabajar: ese es el planteamiento de OKR”.
- “Los OKR no son la meta, son lo que nos ayuda a conseguir la meta”.
- “Los valores de OKR están muy vinculados con las metodologías ágiles”.
- “Los OKR fomentan el trabajo en equipo y la transparencia”.
- “Un error es plantearse metas y no objetivos; otro es hacer la implantación de OKR a toda la organización de una sola vez”.
- “Los objetivos no son la meta, sino el camino”.
- “Uno de los grandes potenciales de OKR es que se puede usar por una sola persona”.
- “Una persona puede proponerse objetivos individuales que afecten a toda la organización”.
- “Los objetivos no se plantean en el largo plazo, sino en el corto”.
- “Priorizar es poner el primer objetivo delante de todos los demás y enfocarte para cumplirlo”.
- “Si cada día mejoras en algo, aunque sea poco, vas a terminar mejorando mucho”.
- “El foco como aspecto fundamental de productividad”.
- “Si en la estrategia metes OKR y en la táctica metes Scrum, puedes cambiar la cultura de la empresa”.
- “OKR dice que si consigues el 100 % de los objetivos, es porque los has planteado mal. Es correcto llegar al 80 %”.
- “Ponte objetivos muy ambiciosos, hasta el punto que sabes que no los vas a conseguir”.
- “Los OKR son públicos y transparentes, se comparten con toda la empresa, y no están vinculados con los objetivos económicos del propio trabajador”.



No te lées con los OKR: una tarea no es un resultado clave

Continuando con los aprendizajes obtenidos en los eventos OKR Day, vale la pena hacer énfasis en la importancia de diferenciar entre Resultados Clave y Tareas, ya que se trata de una de las mayores dificultades que encontramos cuando nos ponemos a aplicar este sistema en nuestro trabajo y en nuestra empresa.

Las aportaciones de los ponentes en el evento resultaron muy valiosas, quedando claro que un Resultado Clave es aquello que nos permite saber que estamos logrando nuestro objetivo y para ello tenemos que poder obtener un número o porcentaje de consecución.

Además el debate que se produjo entre los ponentes, y también teniendo en cuenta las aportaciones y preguntas del público, nos muestran que OKR es un sistema que tiene un gran potencial para ayudar a las personas y las empresas a mejorar, pero que presenta unas dificultades en su implantación que requieren de un proceso de aprendizaje y de un periodo de adaptación hasta que se logra aplicar correctamente.

Una de las mayores dificultades que se encuentran aquellos que empiezan a pensar en cómo aplicar OKR en su trabajo es entender cómo se adapta la teoría de lo que es un Objetivo y lo que es un Resultado Clave a las circunstancias particulares de su empresa, porque los ejemplos que se suelen utilizar a la hora de explicar qué son los Objetivos y qué son los Resultados Clave, muchas veces no son válidos para determinados tipos de trabajos y empresas.

Compartimos a continuación las principales aportaciones de los ponentes, ya que pueden resultar de gran utilidad a la hora de diseñar nuestros propios OKR con la ayuda de la experiencia de aquellos que ya lo han puesto en práctica y les está dando buenos resultados su aplicación.



Ruth Puente

Trabaja como COO en la startup Bdeo, donde está aplicando este sistema gracias al gran conocimiento que ha ido adquiriendo sobre ello en los últimos años. Conoció OKR gracias a un inversor que participó en su anterior startup y desde un inicio vio que era algo que podía aportar mucho valor a las startups.

En su primera experiencia emprendedora, Ruth se percató de que su equipo no entendía bien los objetivos que se proponían y comenzó a investigar para solucionarlo; así es como descubrió OKR. Para ella OKR se implantó muy pronto en su compañía en relación con el estado de madurez de la empresa, siendo sin embargo un sistema muy eficaz en esos primeros estados para validar el modelo.

En lo que se refiere a la forma de utilizar OKR, Ruth considera que los Resultados Clave se confunden con las actividades o tareas; pero el aspecto que los diferencia es que un Resultado Clave es algo que sucede cuando se está consiguiendo el objetivo marcado.

Aunque en el libro *“Mide lo que importa”*, el Resultado Clave es el *“cómo”* se consigue un objetivo, para Ruth el Resultado Clave es el impacto que se consigue al lograr el objetivo.

Además considera que OKR ayuda a saber aquello que no tienes que hacer en tu trabajo y si es necesario realizar cambios estratégicos se pueden cambiar los objetivos y reorganizar las tareas.

De cara a implantar OKR recomienda, como paso inicial, lanzar una encuesta al equipo que mida el nivel de conocimiento que tiene sobre aspectos estratégicos de la compañía. Del análisis de los resultados de la encuesta se puede inducir que el equipo necesita un sistema de alineación en esos objetivos estratégicos, creando así la necesidad de usar la metodología OKR y detectar quiénes serán los embajadores que ayuden a impulsar el sistema.

Aportación final:

Con la definición de OKR, el equipo te lleva a donde quieres ir.👉



Pablo Postigo

Es el CEO de la startup Frontity, que forma parte del programa Google for Startups, y está sacando un gran provecho a este sistema de cara a tomar decisiones estratégicas que les están ayudando a darle un impulso importante a su empresa.

Pablo usa OKR en su empresa principalmente para ordenar prioridades. Una vez que se ha definido la misión, la visión y los valores de la compañía se implantan a través de los OKR.

¿Cómo ha implantado Frontity OKR?

A través de un proceso adaptativo de la metodología a las circunstancias de la Startup, estableciendo ciclos de 6 semanas en los que se fijan los Objetivos, Resultados Clave y Tareas. Si una tarea no contribuye a la consecución del objetivo, se elimina, produciéndose una autonomía para el empleado en la consecución de sus objetivos.

Aportación final:

La capacidad de decir que no en la toma de decisiones, la proporciona OKR. El uso de este sistema supone que todo el mundo rema en la misma dirección y las decisiones acordadas son consistentes. ”



Sofía Benjumea

Es directora de Google for Startups Campus Madrid y ha trabajado con OKR a nivel profesional como miembro de la plantilla de Google, pero además es una firme defensora de este sistema por lo que promueve su uso entre las startups que forman parte de su programa de aceleración.

La misión de Google for Startups Campus Madrid es fortalecer el ecosistema emprendedor y ayudar a las startups a crecer. Cuando comenzaron a trabajar con startups se dieron cuenta que lo más importante para ellas era implementar procesos que les ayuden a crecer y escalar. Para esto OKR resulta ideal, ya que ayuda a lograr la excelencia en la ejecución. También ayuda a los emprendedores a entender que hay que establecer procesos que les ayuden a escalar.

OKR es una herramienta que fuerza a poner el foco en lo estrictamente necesario para alcanzar el objetivo, eliminando las tareas que no nos llevan al objetivo. Va más allá de una herramienta de ejecución, es una herramienta para introducir valores y cultura dentro de la empresa, tales como comunicación, transparencia y colaboración.

Aportación final:

OKR nos ayuda a enfocarnos porque nos da una visión única y se consigue generar un sentido de pertenencia en la empresa. ”

**Javier Andrés**

Es fundador de Ticketea, una de las startups más representativas del ecosistema español. Allí tuvo la oportunidad de aplicar este sistema para ayudarlo a lograr sus objetivos de negocio, hasta que la empresa fue comprada por Eventbrite.

En Ticketea realizaron una encuesta interna y se dieron cuenta de que tenían un problema de comunicación transversal; para solucionarlo decidieron implantar OKR, lo que supuso la clave de cómo orquestar mejor la organización.

Los OKR hay que adaptarlos para que sean una herramienta dinámica que refleje las prioridades de la empresa. Es necesario dinamizar al equipo para que no lo vea como algo burocrático, sino como algo que les aporta valor. Además, a nivel personal también se articulaban OKR como mecanismos de mejora transversal.

Para tener a la gente motivada con este sistema, cada trimestre hicieron un titular para el OKR de ese periodo. En paralelo a la implantación en la empresa, iniciaron los OKR a nivel individual; para ello fue necesario que el responsable de equipo se mostrara muy activo: si el manager del equipo no se lo cree, no va a funcionar a nivel equipo ni individual. Para esto resulta fundamental hacer un buen trabajo de evaluación continua del rendimiento a través de los CFR.

Aportación final:

La clave del éxito de OKR está en las personas. ”



Los KPI son para la digitalización y los OKR para la transformación digital

Desde que nos propusimos el reto de dar a conocer la utilidad que OKR nos ofrece para lograr nuestros objetivos y los de nuestras empresas, nos hemos encontrado con mucha gente que nos dice que OKR es lo mismo de siempre pero con un nombre más moderno. La realidad es que, a simple vista, los OKR se pueden confundir con los KPI, ya que uno de los principales valores que promueve es la importancia de medir para poder saber si realmente estamos logrando lo que nos proponemos. Lo que pasa es que quedarse ahí es perderse la mayoría de las muchas cosas buenas que tiene este sistema creado en Intel y probado durante los últimos 20 años en Google.

Es por esto por lo que pensamos que cuando se dice que los OKR es lo mismo que los KPI, SMART o MBO, ocurre igual que cuando se dice que la transformación digital es lo mismo que la digitalización, o más bien cuando se confunde transformación digital con digitalización.

Porque la verdad es que muchas de las veces que se habla de transformación digital lo que realmente se está queriendo decir es digitalización, ya que lo que se está teniendo en cuenta es cómo hacer un uso intensivo de la tecnología para mejorar los procesos de negocio, por ejemplo a nivel de comunicaciones, marketing, ventas, gestión, finanzas, operaciones, pero no se están considerando otras muchas cosas que tiene la transformación digital y que es donde radica su mayor valor. Así es como si de lo que estamos hablando es de llevar nuestros datos a la nube, trabajar de manera colaborativa usando herramientas online, usar el software como servicio o tener reuniones a través de videoconferencia, lo que estamos haciendo es digitalizar nuestros negocios, principalmente para hacerlos más eficientes, pero eso no es transformarlos digitalmente.

Por lo tanto vemos como la eficiencia es el principal resultado de la digitalización y en esto es en lo que hemos estado trabajando en los 90 y los 2000, pero ya estamos en 2020 y hay otras cosas más importantes a considerar. Sobre todo, a la hora de tener en cuenta el papel que

juegan las personas en todos estos procesos, por qué son importantes o más bien por qué son lo más importante, y todo lo demás debería girar a su alrededor.

Con la digitalización vamos poco a poco automatizando procesos, gracias a la tecnología, para hacerlos más eficientes, hasta el punto de que llegan a ser completamente automatizados y la aportación humana deja de ser necesaria. Con la transformación digital lo que hacemos es diseñar nuevos modelos de negocio, nuevos modelos de empresa, donde la persona es la protagonista, donde se busca resolver sus necesidades reales, se trabaja para resolver sus problemas, recurriendo a la tecnología que sea necesaria para ello, pero también trabajando con las metodologías que permiten entender realmente esas necesidades que tienen las personas y cómo resolverlas de la mejor forma posible. Incluso de manera colaborativa, con las propias personas que van a estar involucrados en ese nuevo modelo de negocio, tanto el talento que lo desarrolla como los clientes que lo consumen.

Crowdcreation, Crowdwisdom, Crowdsourcing, Crowdfunding, ... son términos que deben resonar cuando hablamos de transformación digital, por su componente colaborativo y donde se aprovechan las tecnologías digitales para su desarrollo. Del mismo modo debemos tener en cuenta los OKR en lo que se refiere a definir la estrategia de la empresa y trabajar cada día para lograr los objetivos que nos hemos propuesto. Porque cuando hablamos de OKR deben resonar una serie de términos asociados, que son los que hacen este sistema diferente de los anteriores. Y esos términos son por ejemplo bottom-up, transparencia y CFR.

Aunque existen otras diferencias entre los OKR y el resto de sistemas de gestión de objetivos, como puede ser el marco temporal y la alineación con un propósito en el largo plazo, si tenemos que destacar la principal diferencia entre OKR y los demás sistemas, para nosotros es el componente colaborativo, ya que es lo que más puede hacer por ayudar a las empresas a progresar.

Por lo tanto, si aún no te has lanzado a usar OKR porque no acabas de ver el valor que puede aportar a tu organización, o si estás buscando la forma de avanzar definitivamente en la transformación digital de tu empresa, en ambos casos tienes ante ti una herramienta con una gran capacidad para hacer que ocurran cosas, para cambiarte la vida como profesional y para ayudar a tu empresa a mejorar.

Del mismo modo que ocurre con otras metodologías ágiles, como Scrum, que nacen del mundo de la tecnología, pero que no sirve exclusivamente para ser usadas en este ámbito, sino que cualquier organización las puede aprovechar para mejorar la forma en la que se gestionan los proyectos, potenciando al máximo la colaboración y teniendo en cuenta de la mejor forma posible las necesidades de los clientes, con OKR también vemos como un sistema creado y mejorado por empresas tecnológicas, puede tener cabida en cualquier organización que sepa que para mejorar debe involucrar de la mejor forma posible a todas las personas que la componen, dejando además de lado los modelos jerárquicos y autoritarios que se muestran ya anticuados y obsoletos.



¿Se pueden usar los OKR para salvar el planeta?

Comenzar a usar OKR puede ser algo complicado para mucha gente que no tiene muy claro cuál es su propósito o no ha definido aún sus metas, incluso para muchas empresas que saben que quieren crecer pero no encuentran los argumentos adecuados para definir su propósito. Es por eso por lo que puede resultar de utilidad contar con temas genéricos sobre los que construir nuestros OKR, como puede ser el tema de la sostenibilidad, que es algo que nos afecta a todos, tanto a las personas como a las empresas. Además pensar en cómo usar los OKR en este ámbito puede ayudarnos a entender cómo podemos aplicarlo posteriormente en otro tipo de temas que encajen mejor con nuestras situaciones particulares.

Veamos a continuación cómo los OKR pueden aplicarse en el ámbito de la sostenibilidad:

Estamos viviendo una época en la que la conversación al respecto del cambio climático y la problemática ambiental, por ejemplo en relación la contaminación por plásticos, se está radicalizando y politizando tanto, que me parece preocupante que esto pueda producir un efecto contrario al deseado, provocando que la sociedad se acabe hartando de tanta polémica y abandonando el proceso de mejora que se había producido en muchos países en los últimos años. Con esto no queremos quitarle relevancia al problema del calentamiento global, solo destacar que comienza a ser difícil diferenciar las noticias reales sobre el problema al que nos enfrentamos, de aquellas interesadas por generar alarma social y manipular la opinión pública.

Pero volviendo al mensaje constructivo que queremos promover, tenemos que ver cómo realmente en muchos países, especialmente en Europa, se están produciendo importantes avances para mejorar en los aspectos relacionados con el medio ambiente, por ejemplo en lo relativo a la transición energética hacia las fuentes de energía renovables o en el tema de los vehículos eléctricos que no para de crecer. En todo caso, esto no quita para que debamos seguir mejorando cada vez más y sobre todo buscando la forma en la que los países menos desarrollados, o los menos concienciados con esta problemática, también inicien este proceso de mejora en lo relativo al respeto a la naturaleza y la reducción de la contaminación.

A este respecto todos podemos colaborar, ya sea a nivel particular en relación con el consumo de productos y las fuentes de energía que utilizamos, como en las empresas, especialmente

aquellas que realizan actividades que tienen un mayor impacto sobre el entorno. Pero lo que ocurre es que muchas veces no sabemos realmente cómo proceder al respecto y por eso es importante que exista información de calidad, suficientemente contrastada y libre de intereses particulares.

Y aquí es donde OKR puede resultar de gran ayuda, especialmente si se apuesta por compartir de manera pública los Objetivos que las empresas se proponen y los Resultados Clave que indican cómo lo están logrando, algo a lo que va encaminada la iniciativa [Objective.earth](#) liderada por el emprendedor [Hector Pérez](#), de la cual os vamos a hablar a continuación.

[Objective.earth](#) es un repositorio global de Objetivos relacionados con la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente, que ofrece a organizaciones e individuos compartir sus OKR y encontrar sinergias al respecto. Por ejemplo, muchas organizaciones e individuos involucrados en la protección de los bosques podrían encontrar nuevas formas de colaborar y ayudarse mutuamente.

No solo las grandes organizaciones como Google tienen OKR corporativos, sino que cada departamento, equipo y empleado tiene sus propios OKR. Algunos de ellos se proponen de arriba hacia abajo, pero otros pueden ser también de abajo hacia arriba y horizontalmente. Esto significa que un empleado puede decidir, o proponer, establecer un OKR para ayudar a cualquier otro OKR de la organización. Algo similar podría ocurrir ahora gracias a esta iniciativa entre varias organizaciones, de forma que una persona de una organización podría establecer un OKR para ayudar a lograr un OKR de cualquier otra organización o persona, que esté relacionado con temas de sostenibilidad.

[Objective.earth](#) es una iniciativa dirigida a las personas preocupadas por el cambio climático, que además están dispuestas a hacer su aportación estableciendo sus propios objetivos. También a organizaciones que luchan contra el cambio climático y que no dependen en gran medida de las donaciones de sus seguidores.

De esta manera, no solo compartirían algunos de sus objetivos, sino que también podrían promover la iniciativa entre sus audiencias, sin temor a que estos encuentren otras organizaciones para apoyar. Estas organizaciones pueden ser como las iniciadas por filántropos como la fundación de Bill y Melinda Gates, que ya usan OKR internamente, la fundación de DiCaprio o la de Al Gore.

También organizaciones como las Naciones Unidas podrían sacar un gran provecho de esta iniciativa de cara a lograr el Objetivo 13 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se podría establecer como el principal OKR de la Tierra:

Objetivo: detener el cambio climático.

Resultados clave 1: Limitar el aumento de la temperatura media global a 2°C por encima de los niveles preindustriales para 2050.

Resultado Clave 2: Las emisiones globales netas de CO2 deben caer en un

45% entre 2010 y 2030, y llegar a cero neto alrededor de 2050.

Resultado Clave 3: Movilizar 100 mil millones de dólares anuales globalmente para mitigar los efectos del cambio climático para el 2020.

De esta forma si más de nosotros usáramos OKR for Earth y los hiciéramos públicos, podríamos lograr que la Tierra fuese un lugar mejor. Como dijo el profesor del MIT Alex Pentland “*El mayor problema del mundo no es el calentamiento global, no es la guerra, sino cómo podemos organizarnos entre nosotros para tomar buenas decisiones y llevarlas a cabo*”. Y creo que OKR for Earth podría ayudar a coordinarnos a todos.

A continuación compartimos algunos de los objetivos recopilados en el [Listado colaborativo](#) de [Objective.earth](#) para que puedan servirnos como ejemplo de cara a crear los OKR en el ámbito de la sostenibilidad en nuestras empresas:

- La iniciativa [Trillion Trees](#) promovida por WCS, WWF y BirdLife se propone el objetivo de plantar o proteger 1 billón de árboles (trillón americano) para el 2050.
- El gobierno de Alemania quiere reducir las emisiones de CO2 a un 55% de los niveles de 1990 para el 2030 y alcanzar la neutralidad en cuanto a emisiones de carbono para el año 2050.
- La empresa Amazon se propone que el 80% de la energía que consume proceda de fuentes renovables para el 2024 y el 100% para el 2030.
- Telefónica quiere reducir emisiones de CO2 en un 30% para el 2020 y un 50% para el 2030 respecto a 2015.
- La empresa Meliá Hoteles busca reducir sus emisiones un 13% para el 2023 y un 51% para el 2035 respecto a 2018.
- Ferrovial quiere reducir sus emisiones un 32% para el 2030 respecto a 2009.
- Más ejemplos de empresas que se han propuesto reducir sus emisiones [aquí](#).

— Google como ejemplo de empresa comprometida con los objetivos ambientales y la sostenibilidad

Podemos estar más o menos de acuerdo con la forma en la que Google enfoca determinados aspectos en relación con su posición de dominancia en el mercado de los buscadores, navegadores, sistemas operativos móviles, correo electrónico... (de lo cual no vamos a hablar aquí, aunque siempre pensaremos que es bueno que en una situación así, una mayor apertura y colaboración con otras empresas siempre puede resultar positiva) pero lo que está claro es que, en lo relativo a aspectos ambientales, en Google siempre han sido un referente al respecto de la preocupación por minimizar el impacto de su actividad. De hecho, muchas veces he pensado que la empresa lo hace incluso con un fin egoísta, ya que debido a su gran crecimiento y las posibles problemáticas en relación con la generación de energía a través de combustibles fósiles, se podría llegar a un punto donde la actividad de la empresa se viese seriamente afectada.

Más allá de eso, es bueno reconocer el esfuerzo que la empresa hace a la hora de basar su actividad en energías renovables, especialmente a la hora de alimentar sus centros de datos, pero también en otros aspectos que están muy bien reflejados a través de la web [sustainability.google](#).

“ En 2018 igualamos el 100% del consumo de electricidad de nuestras operaciones con compras de energía renovable por segundo año consecutivo. ”

De esta forma, si nos fijamos en los *informes* publicados por la empresa en relación con los aspectos de sostenibilidad, observaremos cómo la obsesión que siempre ha tenido por todo lo relativo a las métricas, se refleja también en este ámbito, lo cual sin duda tiene también mucho que ver con los OKR en relación con la manera que se enfoca el tema de los Resultados Clave.

Para verlo mejor compartimos a continuación un ejemplo específico de OKR de Google relacionado con la sostenibilidad:

Objetivo:

Diseñar productos y servicios en base a la economía circular, y reutilizar materiales que tengan un mayor valor ambiental y social.

Resultado Clave:

El 100% de los productos Made by Google que se lancen en 2022, y cada año posterior, incluirán materiales reciclados, maximizando el contenido reciclado siempre que sea posible.

— Que cunda el ejemplo

Sería fantástico ver que todas las empresas tienen entre sus prioridades el tema de la sostenibilidad, reduciendo el máximo posible impacto ambiental que produce su actividad y promoviendo entre sus trabajadores y clientes los hábitos adecuados que ayuden a mejorar la problemática ambiental.

En este sentido, y aunque no sea a través de los OKR, sí que comenzamos a ver algunos ejemplos de empresas que deciden asumir un compromiso en aspectos de sostenibilidad y respeto al medio ambiente. Uno de los casos más recientes a este respecto es MásMóvil, que expresa así sus prioridades en este ámbito:

Objetivo: eficiencia energética a través de la reducción del consumo eléctrico y de diferentes mejoras en su red fija y móvil, con infraestructuras eficientes que reducen las emisiones de CO2.

Objetivo: fomentar el consumo responsable y el reciclaje, incrementando la accesibilidad al reciclaje tanto en sus sedes como en sus puntos de venta.

Objetivo: concienciación social colaborando y llamando a la acción con causas para la integración de la diversidad, la reducción de las desigualdades y generando alianzas para la consecución de sus objetivos. Como cuarta área, y una de las grandes prioridades.

Objetivo: compromiso con el bienestar del empleado, cuidando su salud física y mental e incorporando medidas de desarrollo sostenible y responsable que aumente su orgullo de pertenencia y el bienestar común en la empresa.

— Cómo usar OKR para salvar el planeta

Aunque los OKR en sí mismos no tienen nada que ver con el tema de la sostenibilidad, el respeto al medio ambiente o la reversión del cambio climático, lo cierto es que puede ser una buena herramienta que nos ayude a conseguir los objetivos que nos podamos proponer al respecto.

Aquí la clave estará en ver OKR como un sistema que facilita la consecución de los objetivos porque establece una serie de recomendaciones y procesos destinados a evitar los errores más habituales a la hora de ponernos a trabajar para conseguir nuestros objetivos. También el sistema OKR articula a través de los CFR un modelo de ayuda por parte de la organización para que los profesionales y los equipos tengan el apoyo necesario de cara a conseguir los objetivos que se hayan propuesto. De esta forma, es a través de la colaboración y la transparencia por lo que la gente trabajará más motivada y tendrá más facilidad para conseguir sus objetivos, lo cual redundará en beneficio de toda la organización y, correspondientemente en este caso, también a favor del medio ambiente.

Veamos a continuación algunas de las características que hacen que los OKR puedan resultar valiosos a la hora de afrontar el reto que tiene la humanidad de revertir la situación de deterioro del medio ambiente.

1. **Pasar de los Objetivos a Resultados Clave o pasar de las buenas intenciones a la acción.** Por los ejemplos que hemos visto de empresas e instituciones que se han propuesto objetivos relacionados con la reducción del impacto que produce su actividad en el medio ambiente, parece claro que hace falta concretar mucho más la forma en la que se va a intervenir en el problema y la manera en la que se va a comprobar si el resultado de esa actuación les ha llevado al resultado esperado. Por esto en el sistema OKR se insiste en la necesidad de que los Objetivos sean accionables y medibles a través de los Resultados Clave, lo cual nos muestra realmente el trabajo necesario para lograr lo que nos proponemos. Esto quiere decir que gracias a este sistema se concreta mucho mejor el plan que se quiere desarrollar y se evita el pensamiento difuso que suele imperar cuando se quieren lograr objetivos relevantes sobre los que no se tiene experiencia o en los que es difícil empezar a trabajar en el corto plazo.
2. **El corto plazo que propone OKR evita demorar más pasar a la acción frente a esta situación crítica,** porque realmente se llevan mucho tiempo hablando del problema que podía suponer el calentamiento global y los distintos tipos de contaminación que hemos ido realizando en el medio ambiente, pero parece que hasta ahora no se ha comenzado a ver esto como un peligro sobre el que haya que intervenir de manera inmediata y certera. Por lo tanto la recomendación que se hace en el sistema OKR al ponernos objetivos en el corto plazo, hace que evitemos la parte mala de pensar a largo plazo, porque nadie realmente se pone a trabajar al verlo demasiado lejano y además los responsables de realizarlo no consideran que les pueda llegar a afectar. Pensemos por ejemplo en los cargos públicos que saben que solo estarán 4 u 8 años asumiendo determinada responsabilidad, poco les importa el resultado en el largo plazo si lo único que les puede mantener en su cargo son las acciones sobre las cuales haya una visibilidad en el corto plazo.
3. **La medición de los Resultados Clave en el corto plazo toma un papel muy importante** frente a esa manera de pensar cortoplacista que pueden tener muchos gobernantes y directivos, que no ven cómo les puede afectar personalmente el poco interés o incluso la

oposición que puedan tener a desarrollar políticas de reducción del impacto ambiental en sus organizaciones. Pero con los OKR se puede solucionar en parte esta problemática si realmente apostamos por un proceso de mejora continua en busca de la excelencia, lo cual no solo ayudará a reducir el impacto ambiental sino que también puede mejorar el negocio de las empresas y el servicio que ofrecen las instituciones a la sociedad. Esta buena costumbre que propone OKR de basar la estrategia en datos, podría resultar de gran valor si se convierte en un nuevo modelo frente al existente en el que las decisiones se toman, la mayoría de la veces, basadas en intuiciones, suposiciones o intereses particulares.

4. Entonces **en este nuevo modelo donde la toma decisiones se basa en los datos, si lo complementamos con la transparencia que propone OKR**, donde todos los Objetivos y Resultados Clave deben ser públicos, podríamos obtener un sistema mucho mejor engrasado, donde toda la maquinaria que trabaja para resolver esta problemática funcionaría mucho mejor y reportaría mejores resultados. Por un lado las empresas e instituciones que se han puesto esos objetivos tendrían el respaldo de los datos que reflejan el progreso que están realizando, y esto a su vez sería algo público que la sociedad podría contrastar, lo cual le serviría para apoyar a aquellos que realmente están obteniendo los resultados adecuados. Por ejemplo, si yo como ciudadano puedo saber qué empresas son las que mejores resultados están obteniendo a la hora de reducir sus emisiones, podría tomar decisiones de compra basadas en esos datos y no como ahora donde la decisión pasa por lo mucho o poco que me crea los eslóganes que ponen en su publicidad.
5. Para afrontar una problemática tan delicada como la actual puede resultar muy valiosa la posibilidad que propone OKR, donde **el sistema funciona en modo Bottom-Up**, es decir que las iniciativas no tienen que surgir de los niveles más altos dentro de la organización, sino que cualquier persona puede ponerse objetivos y que estos puedan ser considerados posteriormente por la organización dentro de su estrategia. Así, en lo que se refiere a la problemática ambiental, hemos visto a lo largo del tiempo cómo surgen iniciativas por parte de personas o pequeños colectivos que, gracias a una buena labor de comunicación, acaban llegando a una parte importante de la sociedad. Lo que ocurriría en este caso es que se potenciaría esta situación al conocerse mucho mejor las estrategias que propone cada persona de cara a que otras muchas, o incluso las organizaciones en su conjunto, puedan comenzar a utilizarlas.
6. Si sumamos todas estas aportaciones que puede realizar el sistema OKR para resolver esta problemática lo que obtendremos es una **nueva dinámica de trabajo donde el componente de colaboración tomará una mayor relevancia**, ya que al final lo que se acabará generando es una inercia que irá encaminada a reducir las actividades que resultan negativas para el medio ambiente y potenciar las que resulten positivas. Será una nueva forma de enfocar el problema, donde predominará una visión positiva basada en los datos que arrojan los buenos resultados y potenciada por la ilusión de todas aquellas personas que ven que sus acciones conllevan una recompensa, en este caso para salvar la naturaleza. Así podemos fijarnos, por ejemplo, en el resultado obtenido con el [Protocolo de Montreal](#), en el que, gracias a la colaboración internacional y el esfuerzo de todos nosotros al reducir las emisiones contaminantes a la atmósfera, se logró revertir el deterioro de la capa de ozono, lo cual deberíamos replicar ahora por ejemplo en relación con la contaminación de los plásticos en el océano y por el exceso de CO2 en la atmósfera.

7. **OKR es ideal para ayudarnos cuando nos proponemos grandes objetivos**, porque tal y como ha sido diseñado, de forma que nos propone que los objetivos sean significativos y aspiracionales, organiza nuestra manera de enfocar el trabajo para conseguir nuestros objetivos de una forma más ambiciosa que otros sistemas de gestión de objetivos. De esta forma, la experiencia de cómo OKR ha ayudado a Google a su crecimiento, como expone el propio Larry Page: *“Los OKR nos han ayudado a decuplicar nuestro crecimiento, y mucho más que eso; nos han ayudado a conseguir que aquella atrevidísima misión de empresa de «organizar toda la información del mundo» sea alcanzable, podríamos pensar en extrapolarla también al gran reto que supone revertir la situación de deterioro del medio ambiente y emprender un nuevo modelo de relación de la humanidad con el planeta”*.

Sería fantástico ver que gracias a iniciativas como [Objective.earth](#) y la aplicación de los OKR, entre todos podemos trabajar de manera colaborativa para mejorar la problemática ambiental en la que nos encontramos, lo cual sería un indicativo de que la mentalidad de la sociedad va mejorando en ese proceso de búsqueda del bien común, frente al modelo de búsqueda de los intereses particulares, en unos casos, y de despreocupación por el impacto de nuestras acciones, en otros casos, que nos ha traído a esta situación tan preocupante.



¿Se puede usar OKR para mejorar el desarrollo de software?

— Contexto actual del desarrollo de software: la experiencia de Bitergia

Por [José Manrique](#), CEO de **Bitergia**.

En las empresas cada día se consume más software que viene de fuera, sobre todo por un tema de agilidad, de rapidez y de eficiencia, hasta el punto de que se estima que en el 75% de las aplicaciones tecnológicas, más de la mitad del software no habrá sido desarrollado por la propia empresa, sino que proviene de otras organizaciones, principalmente a través de iniciativas Open Source. Además, vemos cómo cada vez más las empresas están contribuyendo a proyectos de software libre, porque resulta estratégico para ellas y también algunas otras empresas desarrollan su propio software libre.

Lo que estamos viendo últimamente es que, cuando las empresas alcanzan cierto tamaño, utilizan un modelo llamado “*desarrollo basado en silos*”. Los silos son estructuras muy cerradas debido a cuestiones geográficas, a razones que puede tener el equipo o a la metodología que se utiliza. Esto lleva a una situación en la que muchos equipos pueden estar trabajando con metodologías ágiles pero no pueden trabajar de forma colaborativa, ya que cada una tiene un método de trabajo diferente o una tecnología de desarrollo diferente. Entonces consideramos que si queremos trabajar de forma más transparente y uniforme en las organizaciones es necesario romper esos silos.

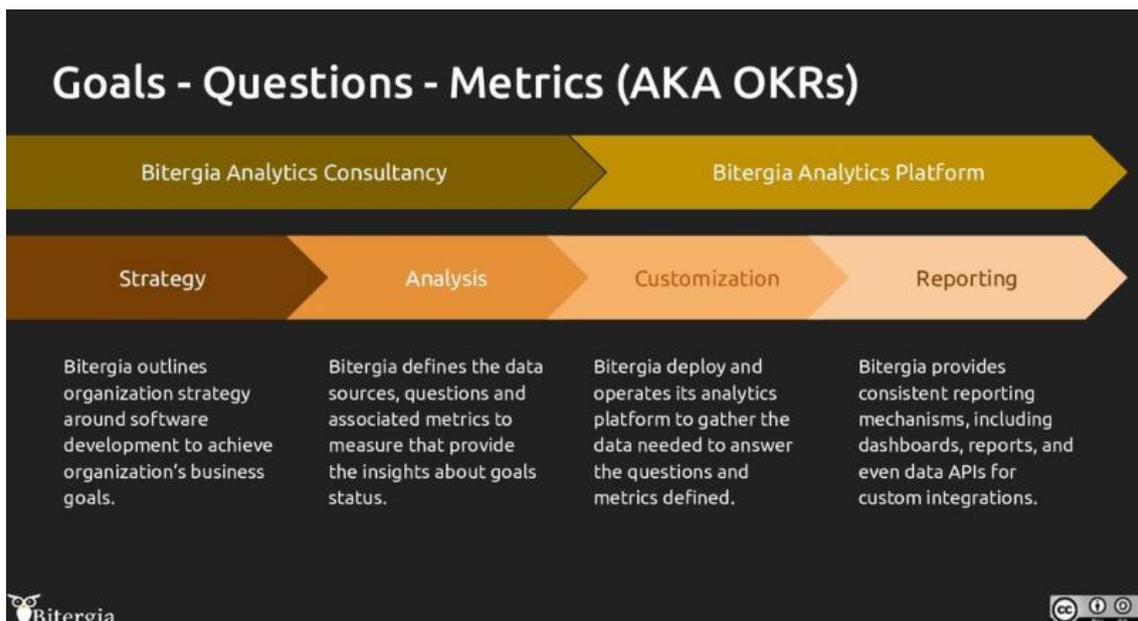
Esto actualmente se está gestionando en algunas organizaciones a través de las **Oficinas Open Source**, gracias a la cual la empresa se asegura de que el software que va a utilizar cumple con todos los requisitos necesarios a nivel de calidad o seguridad, por ejemplo. Además, algunas empresas están empezando a trabajar con el concepto *Innersource* que se basa en la idea de aplicar internamente las metodologías, procedimientos y métodos de trabajo que se utilizan en el mundo del software abierto. Así se trabaja de manera colaborativa y comprometida en una **comunidad** dentro de la misma empresa, de modo que los desarrolladores pueden trabajar en lo que ellos deciden dentro de las necesidades de desarrollo que tiene la compañía. Es decir, que la empresa tiene varios proyectos abiertos y los desarrolladores van colaborando en ellos según sus intereses.

Los principios en los que se basa Innersource son la cultura de **colaboración** y la **transparencia**, donde la comunicación es clave, y toda la información de los proyectos debe ser archivable, reproducible y pública. De esta forma a través de la transparencia se logra que la gente quiera colaborar en los proyectos y se formen comunidades que funcionan a través de un sistema de meritocracia, lo cual hace que las cosas sucedan.

Aplicar al desarrollo de software una metodología como Innersource tiene otros beneficios para la compañía, como puede ser la mejora de la calidad del código, la reducción del tiempo necesario para salir al mercado, el fomento de la innovación, reducción de los costes de desarrollo, además de aumentar el grado de **compromiso** de las personas con los proyectos en los que participan.

También para las personas ofrece beneficios interesantes como la mejora de las habilidades profesionales, el desarrollo de la maestría, tanto a nivel técnico como a nivel personal, en lo que a habilidades blandas se refiere; el fomento de la innovación a nivel personal; la mejora en la capacidad para resolver problemas y la posibilidad de poder llevar a cabo proyectos que parten de la motivación personal y el **propósito**.

En todo este contexto es donde trabaja la empresa Bitergia que está dedicada a ayudar a las empresas a entender y mejorar el trabajo en los proyectos de software. Para ello les ofrece



La relación entre Innersource y los OKR

cuadros de mando que aportan **métricas** y estadísticas con información sobre cómo se está desarrollando el software. Aunque la información que se ofrece no está relacionada con cómo es el software que se está desarrollando, sino con cómo se está desarrollando, cómo se está gestionando el proceso de desarrollo, cómo se está revisando el código y cómo se comunican las personas que participan en el ciclo del desarrollo de software.

Y en este contexto es donde se relaciona el trabajo que realiza la empresa Bitergia con los **OKR**, ya que sus fundadores estuvieron 15 años estudiando e investigando los procesos de desarrollo de software y se dieron cuenta de que lo importante no era tener información sobre cómo era este proceso, sino cómo sacarle provecho a esa información, para lo cual han estado utilizando un sistema llamado GQM, por las siglas de Goals-Questions-Metrics, que tiene muchas similitudes con OKR.

La idea es que se comienza por definir unos objetivos, tanto de empresa como a nivel personal de los miembros del equipo de desarrollo. Y para saber si se están logrando esos objetivos se realiza un análisis de dónde pueden obtenerse los datos y además se hacen preguntas que se pueden responder a través de números. También resulta complementario para este proceso trabajar con el denominado Ciclo de Deming, o ciclo PDCA (del inglés *Plan-Do-Check-Act*) o PHVA (*Planificar-Hacer-Verificar-Actuar*) o espiral de mejora continua, que consiste en aplicar una estrategia basada en la mejora continua de la calidad, siguiendo esos cuatro pasos mencionados.

Por lo tanto para nosotros el desarrollo de software es un proceso comunitario, y por tanto los OKR que se pueden aplicar tienen que tener en cuenta no sólo el código fuente producido y su funcionamiento en producción, sino los procesos y personas involucradas en construirlo. El análisis de los procesos tiene que llevarnos a entender mejor cómo se desarrolla software en nuestra empresa, o en nuestros proyectos, cómo colaboran nuestros equipos, o incluso identificar ineficiencias en los mismos. Existen herramientas y plataformas que permiten realizar estos análisis. Pero sin una estrategia asociada a los objetivos que queremos conseguir, puede que acabemos midiendo o valorando aspectos sin relevancia para dichos objetivos. Y aquí es donde una metodología como OKR proporciona el marco para que estos análisis y métricas estén asociadas a los objetivos que tenemos.

Desde nuestro punto de vista, los OKR para el desarrollo de software son un caso particular de la aplicación de la metodología GQM (*Goals - Questions - Metrics*). Cuando hablamos de cómo analizar el desarrollo de software, siempre recomendamos empezar por entender cuáles son los objetivos que queremos conseguir, y trasladarlos a preguntas que se puedan responder con métricas. En función de dichos objetivos, analizamos qué fuentes de datos o recursos tenemos para extraer la información y parametrizamos las herramientas existentes para extraer los datos y producir las dichas métricas. A partir de este momento, las herramientas automatizan el proceso de reporte, y permiten evaluar periódicamente si vamos hacia los objetivos planteados, o hay que volver a realizar el ciclo.

— La experiencia de los desarrolladores utilizando OKR

Compartimos a continuación una serie de testimonios de desarrolladores que están aplicando OKR en su trabajo, para de esta forma tener una visión más amplia de la oportunidad que supone utilizar OKR para mejorar el desarrollo de software.



David Bonilla

CEO at *Manfred*

Los OKRs son una herramienta poderosa para mejorar cualquier aspecto de una organización, incluido el desarrollo de software. Por ejemplo, se podría establecer como objetivo la mejora de la robustez del código y establecer como resultados clave métricas como el % de cobertura de tests o el número de builds rotos.

Uno de los aspectos más positivos a la hora de aplicar OKRs al desarrollo software es que -al contrario que en otras actividades- suele ser sencillo recoger las métricas más importantes. Sin embargo, el mayor reto no es técnico sino operacional, porque muchas empresas suelen separar en silos la gestión del negocio y la gestión de su base de su tecnología, cuando deberían funcionar de forma integrada. Los desarrolladores tienden a minusvalorar los OKRs porque no se suele explicarles el impacto del objetivo buscado en la estrategia global de la empresa. Negocio suele ignorar los OKRs de tecnología exactamente por lo mismo.

Personalmente he usado los OKRs para promover ciertas buenas prácticas de programación y dotar a los equipos de herramientas que les permitan medir su aprendizaje y crecimiento en el tiempo.



Álvaro Salazar

VP of Engineering at *Lookiero*

En nuestro caso el motivo por el cual usamos OKRs es mejorar el alineamiento de los departamentos y equipos con la estrategia de empresa. Mejorando con valor añadido la visibilidad y transparencia. Además esto tiene como efecto colateral una mejora en el foco de los equipos, impactando en la efectividad del SDLC (Systems Development Life Cycle).

La necesidad nació del crecimiento que estábamos teniendo junto con el modelo basado en generación de hipótesis y experimentación que usamos a la hora de desarrollar el producto que estamos construyendo. Con este contexto necesitábamos tener a todos los niveles muy claro dónde poner el foco y mejorar el alineamiento de cara a poder empujar todos en la misma dirección.

Los OKRs están ayudando a mejorar ese alineamiento entre el plan estratégico y la implementación por medio de iniciativas que tiene su

reflejo en los OKRs. En este contexto está siendo de mucha ayuda que toda la empresa tenga claro hacia dónde tenemos que empujar. Los OKRs nos ayudan a hacer el tracking de donde estamos y en la toma de decisiones, si necesitamos cambio de rumbo.



Diego Gargallo

Mobile Developer at *Sngular*

OKR se puede utilizar para mejorar cualquier faceta que se pueda medir. En el desarrollo de software tenemos varios puntos del proceso donde poder medir mejoras, donde automatizar esas mediciones y sacarles el máximo partido.

Además, utilizar este tipo de métricas no nos viene de nuevas. Es práctica habitual, por ejemplo, para evaluar la calidad del código (de forma integrada con los sistemas de automatización de despliegue, como Jenkins). También es muy común utilizar procesos de mejora continua, sobre todo en el marco de las metodologías ágiles. Es cuestión de sacarles el máximo partido usándolas también con OKR.

Por lo tanto podríamos, sin mucho esfuerzo adicional, enfocar el uso de OKR para mejorar el desarrollo de software de muchas formas distintas:

- Mejorar el desempeño de los desarrolladores.
- Mejorar la calidad del código que se entrega.
- Mejorar el trabajo en equipo.
- Mejorar la resolución de problemas.

Además, el uso de OKR puede venir muy bien para focalizar los esfuerzos en lo que de verdad es importante para cada proyecto en concreto. Aunque puedan perseguirse todas estas mejoras, la propia definición de los OKR nos indicará qué métricas recoger y hacia dónde hay que remar.



Ramón Medrano

Site Reliability Engineer at *Google*

Empecé a usar OKR cuando comencé a trabajar en Google, donde se usaban por defecto desde hace años. El valor lo encontré en dos puntos:

1. Como junior IC en 2013/14: ves el valor de tener una dirección sólida (O) pero una clara libertad dentro tu scope para dirigir tu trabajo (KR).
2. Como TL y manager puedo establecer una dirección muy clara sin tener que hacer micromanagement (O) y definir fácilmente a mis stakeholders en que estamos trabajando. Además puedo hacer planificación por buckets de staffing en lugar de orden total o ítems muy detallados.

Desde que soy manager y TL (2016-) me centro en las Os y dejo que mi equipo tenga la libertad de marcar las KRs, además es muy fluido

para adaptarse a los cambios, para priorizar y lo mejor que tiene es que resulta compatible con agile para la ejecución.

Para priorizar, definimos cuanto staffing por O (bucket planning). Y ya está. Los publicamos en una herramienta para dar visibilidad y hacemos revisiones mensuales para ver si están en riesgo.



Fernando Hidalgo

Project manager at Sngular

¿Se puede usar OKR para mejorar el desarrollo de software? Sí, se puede y se debe utilizar un sistema como OKR para mejorar el desarrollo de software. OKR, además, es un framework que permite ajustarse muy bien y complementar otras herramientas utilizadas habitualmente en el desarrollo de software, como son Scrum.

Trabajando OKR desde una visión a alto nivel y con periodos de tiempo más largos que Scrum (en OKR es habitual trabajar por trimestres y en Scrum con Sprints de 1 ó 2 semanas), es una buena estrategia hacer primero un análisis donde OKR establezca las prioridades (Resultados clave) para el próximo trimestre y después de eso se pueda implementar con Scrum los Sprints de desarrollo que permitan esos objetivos.

En definitiva, OKR nos permite tener una visión global constante y medible, de los objetivos que queremos conseguir con nuestro desarrollo, y así poder mantener el foco en el largo plazo y no perder de vista dichos objetivos desde un puntos de vista técnico y de negocio.

Más artículos sobre cómo aplicar OKR en el desarrollo de software:

- [OKRs for Software Engineers: What Are Some Examples?](#)
- [OKR and Scrum – how to connect two powerful frameworks.](#)
- [OKR example: Software development.](#)



Ejemplos de OKR

Muchas veces, dar el primer paso es lo más complicado cuando nos proponemos un nuevo reto. De esta forma, en lo que se refiere a poner en marcha los OKR dentro de una empresa, quizás no sabemos cómo empezar, qué objetivos ponernos y qué resultados clave diseñar para saber si estamos logrando lo que nos hemos propuesto, por eso compartimos a continuación una serie de OKR que pueden servir de ejemplo para empezar a trabajar con este sistema.

Son ejemplos que pueden servir para cualquier empresa y equipo, por lo que si no sabemos por dónde empezar a la hora de tener tus propios OKR, aquí tienes algunas ideas al respecto:

Objetivo 1

Mejorar la productividad del equipo de trabajo.

- **Resultados Clave 1:** todos los miembros del equipo utilizan al menos una vez al día la misma herramienta de trabajo en equipo, tipo Trello o Basecamp.
- **Resultado Clave 2:** todos los miembros del equipo participan en una formación sobre técnicas de productividad y aprueban un test posterior.
- **Resultado Clave 3:** se reduce el 50% el tiempo dedicado a reuniones aplicando mejoras en su realización como tener una agenda de reunión.

Objetivo 2

Utilizar Scrum para la gestión de un proyecto que tenga que realizar el equipo.

- **Resultado Clave 1:** se realizan todos los daily durante los sprints que dure el proyecto.
- **Resultado Clave 2:** se realizan todas las ceremonias sprint planning, sprint review, sprint retrospective.
- **Resultado Clave 3:** se mejora en un 50% el grado de satisfacción del cliente gracias a la aplicación de la metodología.

Objetivo 3

El equipo mejora sus capacidades a través de la formación.

- **Resultado Clave 1:** todos los miembros del equipo participan en una formación diseñada específicamente para ellos.
- **Resultado Clave 2:** todos los miembros del equipo aprueban un examen sobre los contenidos de la formación.
- **Resultado Clave 3:** el 50% del equipo pone en práctica en su trabajo lo aprendido en la formación.

Objetivo 4

Se mejora el sistema onboarding para la entrada de nuevos miembros al equipo.

- **Resultado Clave 1:** se identifican de manera colaborativa al menos 5 puntos de mejora en el sistema actual de onboarding.
- **Resultado Clave 2:** al menos el 50% del equipo participa en el onboarding de un nuevo compañero.
- **Resultado Clave 3:** obtener una nota entre 0 y 50 en una encuesta NPS de satisfacción a una persona nueva que se incorpore con el nuevo sistema de onboarding.

Objetivo 5

Mejorar la percepción del cliente al respecto del trabajo del equipo.

- **Resultado Clave 1:** lograr al menos un 50% de respuestas en una encuesta de satisfacción del cliente.
- **Resultado Clave 2:** detectar 10 aspectos del trabajo del equipo donde se pueda mejorar de cara al cliente.
- **Resultado Clave 3:** poner en práctica al menos 3 mejoras detectadas y que sean perceptibles para el cliente.

Objetivo 6

Mejorar la puntuación en la valoración que el cliente tiene al respecto del trabajo realizado por el equipo.

- **Resultado Clave 1:** Identificar tres aspectos del trabajo que se realiza en los que se puedan realizar mejoras.
- **Resultado Clave 2:** Realizar las mejoras correspondientes para cada uno de los aspectos identificados.
- **Resultado Clave 3:** Realizar una nueva encuesta de satisfacción de clientes para conocer el resultado de las mejoras introducidas.

Objetivo 7

Mejorar la calidad del trabajo realizado por parte del equipo.

- **Resultado Clave 1:** utilizar por parte de todo el equipo un sistema de análisis de la calidad.
- **Resultado Clave 2:** realizar una formación en el equipo para la adopción del sistema de calidad y que el 100% del equipo apruebe un examen de conocimiento.
- **Resultado Clave 3:** obtener una puntuación de 10 en un trabajo realizado por el equipo utilizando el sistema de calidad.

Objetivo 9

Poner en marcha un proyecto de formación interna realiza por los miembros del equipo (*Brown Bag Talks*).

- **Resultado Clave 1:** conseguir que se propongan al menos 10 temas sobre los que realizar la actividad Brown Bag Talks.
- **Resultado Clave 2:** lograr que se realicen al menos 3 actividades de Brown Bag Talks en el equipo durante un trimestre.
- **Resultado Clave 3:** lograr que el 100% de los miembros del equipo participen en las sesiones de Brown Bag Talks.

Objetivo 10

Conseguir clientes en un sector en el que la empresa no haya trabajado hasta el momento.

- **Resultado Clave 1:** detectar 3 sectores que resulten atractivos y donde la empresa pueda aportar valor.
- **Resultado Clave 2:** identificar 5 empresas de cada uno de esos sectores que puedan ser susceptibles de convertirse en clientes.
- **Resultado Clave 3:** identificar 2 contactos en cada empresa para realizar visitas comerciales.
- **Resultado Clave 4:** conseguir al menos 10 reuniones comerciales.
- **Resultado Clave 5:** realizar al menos 5 propuestas comerciales.



Así estamos aplicando OKR en Sngular

Cuando desde Sngular publicamos el Observatorio de Talento Autónomo Descentralizado descubrimos que existía una metodología ágil enfocada en ayudar a las empresas a mejorar en su estrategia de negocio, no solo en la gestión de equipos y proyectos, como hacen Scrum o Kanban, con las que trabajamos a diario en la empresa, sino que OKR va un paso más allá y ayuda con la estrategia general de la empresa.

Tras este descubrimiento de los OKR, en un momento en el que apenas era conocido entre las empresas españolas, decidimos comenzar un proceso a través del cual darlo a conocer dentro de nuestra propia empresa y también de manera general entre los interesados en temas de innovación que leen cada semana la newsletter Futurizable, gracias a lo cual pudimos comprobar que había un gran interés por conocer esta herramienta que tan buenos resultados puede ofrecer para ayudar a las empresas a progresar.

Así es como en Sngular fuimos logrando que cada vez más gente del equipo se interesase por el tema y se viese que de manera global podía ser algo que nos ayudase a mejorar en nuestra estrategia.

Esto en nuestro caso tiene un enfoque especial, ya que una de las frases que mejor nos define es: *“no sabemos qué seremos dentro de 10 años, pero sí sabemos cómo seremos”*, lo cual puede hacer entender que no tenemos una estrategia que nos permita definir unos objetivos al respecto, pero en realidad lo que ocurre es que encaja muy bien con el planteamiento de OKR de definir objetivos a corto plazo y que sea toda la organización la que vaya definiendo cómo quiere ir mejorando y evolucionando con el tiempo.

De esta forma es como comenzamos en Sngular a utilizar los OKR, alentados por nuestro director general, que descubrió que la visibilidad y transparencia que promueve este sistema podía resultar de gran utilidad en el objetivo de construir una organización cada vez más involucrada con las personas y que trabaje de manera colaborativa.

— Cómo lo estamos implantando

Como punto de partida, hemos creado el *#OKRTeam*, que está dedicado a diseñar el proceso de implantación de OKR en Sngular y a ayudar a los diferentes equipos que conforman la compañía a crear sus propios OKR; el primer paso que este equipo se planteó fue, como no podía ser de otra manera, definir sus propios OKR para abordar el camino que conduciría a establecer la metodología en Sngular.

Con la colaboración de compañeros de diferentes áreas de Sngular, y tras una serie de sesiones de ideación y Service Design, quedó definido el roadmap de implantación y su correspondiente plan de trabajo, así como el Journey tipo que se seguirá con cada equipo para ayudarles durante la implantación; está previsto que dicha implantación se desarrolle de forma progresiva a lo largo del año 2020.

Para quien no conozca a fondo esta metodología, OKR permite alinear a todos los miembros de una compañía en torno a un foco común y alcanzar las metas estratégicas de una forma más rápida y eficiente.

El sistema se basa en la definición de unos Objetivos (entre 3 y 5 por cada ciclo, que dura un trimestre, aproximadamente), unos Resultados Clave que nos permitirán medir si estamos alcanzando los objetivos, y unas Tareas, que serán aquellas actividades mediante las cuales completaremos cada uno de los Resultados Clave.

Para que OKR sea verdaderamente efectivo como metodología, los Objetivos y los Resultados Clave deben ser lo suficientemente ambiciosos como para que llegar al 100% sea prácticamente imposible de alcanzar... ¡o no! Porque, como sabemos muy bien en Sngular... *it can be done* ;).

Durante el pasado mes de noviembre se mantuvieron encuentros con representantes de cada uno de los equipos que van a participar en la fase inicial de implantación en Sngular con el fin de identificar y configurar sus correspondientes OKR.

— Cómo vamos a hacer el seguimiento

Para realizar el seguimiento de OKR en una organización existen multitud de sistemas, desde una hoja de Excel compartida hasta sofisticado software específicamente diseñado para este propósito.

En Sngular tuvimos claro desde el primer momento que, eligiéramos el método de seguimiento que eligiéramos, era imprescindible que esta labor se pudiera realizar de una forma ágil, que no supusiese un esfuerzo añadido a la ingente lista de tareas diarias que cada miembro de Sngular tiene que afrontar y que, sobre todo, garantizase la visibilidad de OKR para toda la compañía.

Una de las premisas de OKR, como ya hemos resaltado, es que para que la metodología sea realmente efectiva los OKR deben ser públicos: en cualquier momento cualquier persona en Sngular podrá saber cuáles son los objetivos de otras personas de la compañía, o de otros equipos, o cómo se involucran unos equipos en los objetivos de otros, o cómo nos alineamos todos para contribuir a los objetivos de la compañía.

Por todos estos motivos, el seguimiento de OKR en Sngular se va a realizar con un software especializado; se puede consultar y ampliar información sobre el análisis que seguimos para seleccionarlo en el [punto 13](#) de este manual.

— Y OKR... ¿cómo se vincula con otras metodologías y frameworks de trabajo, como SCRUM y otras metodologías y procesos de transformación ágiles?

En el caso de Sngular, pensamos que la implantación de OKR se va a producir de una forma bastante natural porque ya llevamos la cultura de transformación ágil en el ADN.

Muchas de las ideas y valores en los que se basa OKR, como la transparencia, la comunicación, el feedback entre pares, la inspección continua, el empirismo, la adaptación... son valores que los equipos que utilizan frameworks de trabajo ágiles ya tienen interiorizados.

Del mismo modo, muchas de las ceremonias de alguno de los frameworks ágiles más populares, como SCRUM, encuentran su analogía en OKR: la estructura de la Daily Scrum, por ejemplo, coincide casi completamente con la estructura del reporte semanal PPP (Progress, Plans and Problems) que se recomienda aplicar en el seguimiento de OKR.

Mientras que la Daily se basa en dar respuesta a tres preguntas, todas enfocadas a inspeccionar los incrementos destinados a alcanzar el objetivo del sprint:

- *¿Qué hice ayer para ayudar al equipo a conseguir el objetivo del sprint?*
- *¿Qué voy a hacer hoy para ayudar al equipo a conseguir alcanzar el objetivo del sprint?*
- *¿Qué impedimentos detecto que pueden poner en peligro que el equipo alcance el objetivo del sprint?*

En el caso de OKR, el seguimiento semanal PPP se basa en tres premisas:

- **Progress:** ¿qué hice esta última semana que me ayude para alcanzar los OKR (personales/de equipo/corporativos)?
- **Plans:** ¿qué preveo hacer la próxima semana que me ayude para alcanzar los OKR?
- **Problems:** ¿qué impedimentos/retrasos/inconvenientes he detectado que pueden impedir o ralentizar que alcancemos los OKR?

— Lo que estamos aprendiendo en las reuniones de diseño de los OKR

Muchas han sido las conclusiones e insights que se han obtenido durante las reuniones iniciales de diseño de OKR con los equipos que van a participar en esta primera fase.

No obstante, nos ha parecido especialmente relevante constatar que, pese a que estas reuniones se han celebrado de forma independiente para cada equipo y que, aún, no están los OKR ya definidos compartidos con el resto de la compañía, hay determinados objetivos, sobre todo aquellos relacionados con la cultura y el cuidado de nuestros equipos y nuestras personas, que han sido denominador común entre los OKR identificados como clave por los responsables que han participado.

Este foco común y este alineamiento, sin haber implantado todavía una metodología de trabajo cuyas premisas se basan, entre otras, precisamente en optimizar el foco y el alineamiento, nos hace ser muy optimistas con el futuro y el desarrollo de OKR en Sngular.

— La figura del OKR Champion

Los OKR Champions son los responsables de garantizar que todo el mundo en una organización se adapta a la nueva metodología.

Para conseguirlo, es recomendable que cumplan con una serie de requisitos que se detallan a continuación:

- Deben responsabilizarse de la “*pedagogía*” al interior de la organización: cada OKR Champion tendrá un equipo o conjunto de personas a su cargo (idealmente debería ser un miembro de cada Team o área organizativa de Sngular, o más de uno en función del tamaño del Team, el que se haga cargo de las personas que pertenezcan a dicho Team o área organizativa).
- Deben ser las personas a las que acudan los miembros de su equipo cuando flaquee o encuentren problemas en su proceso de adopción.

Las ventajas que proporciona un modelo como éste son evidentes:

- **Mejora la adopción por parte de los equipos:** contar con esta figura facilita que las personas a las que les cueste más trabajo comprender o asimilar la metodología puedan enfrentarse a estos problemas y resolverlos con eficiencia, antes de caer en la tentación de abandonar a las primeras de cambio.
- **Incrementa la eficiencia:** tener a la figura del OKR Champion para guiar a todos los miembros de su equipo en el proceso de adaptar OKRs de forma eficiente es vital para el éxito del modelo.

- **Aumenta la accountability:** con un equipo de OKR Champions conseguimos que cada persona se responsabilice de hacer su parte en el proceso de implementación de los OKR, siguiendo las buenas prácticas recomendadas para desarrollar la metodología.
- **Mejora las tasas de adherencia:** el OKR Champion no sólo acompaña durante el proceso de onboarding, sino que también es responsable de que todo se lleve a cabo adecuadamente. Hay compañías que incorporan esta figura incluso para el training de las nuevas incorporaciones.
- **Soporte in-company en todo momento:** Gran parte del éxito de la implementación de OKR reside en lo bueno que sea su OKR Champion. Tener una persona con disponibilidad para acompañar en el proceso es un recurso ideal cuando hay alguien que esté teniendo problemas para configurar o medir los OKR.

En nuestro caso, estamos diseñando el modelo de relación que se va a desarrollar con los OKR Champions en Sngular, empezando por la forma de seleccionarlos: como decíamos, la idea es que exista, al menos, un OKR Champion por equipo de trabajo aunque, en principio, optar a esta responsabilidad va a ser algo totalmente voluntario.



Análisis de las herramientas de software para gestionar los OKR

Cuando arrancamos el análisis para decidir cuál podría ser el sistema más óptimo para una compañía como Sngular, optamos por seguir una metodología basada en los siguientes pasos:

1. Selección de las funcionalidades que, a nuestro juicio, eran imprescindibles para efectuar un adecuado seguimiento de OKR, desde un enfoque centrado en la claridad, transparencia, usabilidad y posibilidades de personalización de la herramienta.
2. Selección de una muestra de herramientas especializadas en la gestión de OKR, efectuada en base a popularidad en el uso de la herramienta y valoraciones de otros usuarios / compañías.
3. Solicitud de versiones trial o demos de cada una de las herramientas seleccionadas en el punto anterior.
4. Prueba ficticia en cada una de las herramientas simulando un caso de uso real de Sngular.

Como fruto de este análisis, cuyo resumen de conclusiones se puede consultar en [este enlace](#), se ha decidido optar por elegir [GTMHub](#) como herramienta donde se va a desarrollar la gestión de OKR en nuestra compañía.

El hecho de seleccionar un software para efectuar el seguimiento de OKR obedece, entre otros motivos, al compromiso de Sngular con tres de las claves que definen a esta metodología:

- Transparencia.
- Foco.
- Alineamiento.

En la elección final ha primado, además de los datos cuantitativos que se pueden consultar en el informe adjunto, la usabilidad y agilidad que la herramienta pudiera proporcionar a las dinámicas de trabajo de los diferentes equipos.



Entrevistas sobre la experiencia de utilizar OKR

— Entrevista a Pablo Postigo Cofundador de Frontity

Frontity es una de las startups que forman parte de la tercera edición de Residency, el programa de aceleración de *Google for Startups*, que se imparte desde su Campus de Madrid.

Frontity utiliza las últimas tecnologías web para mejorar el rendimiento de WordPress en dispositivos móviles, ofreciendo una mejor UX a los lectores: carga instantánea, contenido offline, notificaciones push... Como consecuencia, los usuarios permanecen más tiempo en el sitio, consumiendo más contenido y permitiendo a los anunciantes multiplicar sus beneficios.

Pablo Postigo

Es ingeniero informático, emprendedor y foodie. Fundó Govoid.es en 2009, un blog sobre tecnología y cultura Geek y ahí empezó su aventura con WordPress.

Posteriormente, en 2015, fundó Worona.org, una plataforma para convertir blogs WordPress en aplicaciones móviles nativas. Worona tuvo más de 15.000 usuarios activos de 150 países. En 2017 Worona se convirtió en Frontity.com, una plataforma para hacer temas en React con tecnología PWA para medios y blogs de WordPress. En el último año más de 30 millones de páginas vistas han sido servidas gracias a esta tecnología. En junio de 2019, Frontity se convirtió en un proyecto 100% open source al liberar su framework para crear webs utilizando WordPress y React.



¿Conocías la metodología OKR antes de entrar en Google for Startups Residency?

Antes de entrar en Google for Startups Campus no. Las conocí a raíz de estar en campus y escuchar a otros founders. Al llegar a Residency ya las teníamos implementadas porque llevábamos unos meses trabajando con ellas, así que dimos un cursillo a otros residentes. En nuestro caso, lo descubrimos a base de hablar con otros founders y en un taller del equipo de programas de Google for Startups, que fue lo que nos terminó de convencer sobre ello.

¿Qué aporta el uso de OKRs a una startup como la tuya?

En Frontity las OKRs nos han aportado al equipo más autonomía, visibilidad y foco, un foco más a nivel empresa. Nos permite que la gente decida qué hacer por su cuenta y proponga cosas. Antes las decisiones venían de arriba y bajaban, pero desde que hay OKR el equipo tiene más voz y hay un marco en que proponer cosas. También nos ha dado mucha agilidad. Hemos tenido que hacer varios cambios de estrategia gordos, pero marcando unas nuevas OKR consigues que toda la gente sepa hacia dónde ir.



Has hablado de autonomía y foco, pero ¿a qué te refieres con visibilidad?

Visibilidad de cara a los empleados. Entienden hacia dónde vamos a un mes o dos meses vista. No están obcecados en tareas, sino que entienden los objetivos y la estrategia global y entienden por qué hacen las cosas. Esto les hace sentirse más parte de la empresa.

¿Cómo fue el proceso de diseño e implementación de OKR?

Muy complicado. Muy, muy, muy, 16 veces muy complicado. Es un reto enorme porque se tarda en entenderlos (el ejemplo del equipo de fútbol americano es muy fácil pero a la hora de hacerlo es muy difícil). Es sobre todo difícil porque tienes que adaptar la metodología a tu empresa y a su funcionamiento. El proceso de adaptación es complejo. Lo más difícil: dejar de pensar en tareas y empezar a pensar en key results. Y para eso necesitas tener los primeros números y poder hacer esto siendo una startup sin histórico es muy complejo. Tienes que medio adivinar esos números. Eso sí, merece la pena hacerlo.

Luis y yo estuvimos 6-8 semanas leyendo libros, guías, reuniones con gente hasta que dijimos: «Lo tenemos! ¡Lo vamos a hacer así!». Después, otras dos semanas para involucrar a todo el equipo. Eso la primera versión. Después tuvimos que hacer otras dos versiones más. Pero bueno, volvería a pasar por el calvario porque compensa a la larga.

¿Qué es lo que más valor te aporta de usar OKR?

El foco. El poder decir que no a cosas. Antes no teníamos razón o argumento sólido para decir que no a cosas. Por ejemplo había una demo y todos como locos a ello o un evento y también todo el equipo a ello. No había manera de decir que no. Lo mejor: el foco.

¿Qué desafíos te han ayudado a resolver? ¿Puedes poner ejemplos concretos?

El más evidente es que en febrero de este año hicimos un cambio grande de estrategia. Pasamos de un modelo cerrado a un framework open-source. Gracias a las OKR fue sencillo cambiar y alinear los esfuerzos de todo el equipo. Ese reto o cambio de estrategia podría haber sido catastrófico de no tener OKRs.



¿Qué es necesario para implementarlos?

Lo más necesario es que los fundadores se lo crean y le den la máxima prioridad. Porque si las medio implementas, es imposible. En el proceso de reuniones con startups que las usaban, descubrimos algunos que las usaban como complementos. Usaban los sprints y tareas y luego rellenaban las OKRs. Pero creo que es prioritario que se conviertan en la espina dorsal de la empresa y para eso es fundamental que los fundadores se lo crean.

¿Recomendarías su uso a otras startups? ¿Por qué?

Sí, por supuesto. Soy un evangelista. Es el antes y el después. Solo hay que tener en cuenta que no resuelven todos los problemas de una empresa. Son muy operativos, pero hacen falta las Strategic KPIs y apoyar con las OKR. Las OKR te ayudan a cubrir cada dos meses pero necesitas las Strategic KPIs por encima para dar una visibilidad estratégica. Si no complementas unas con otras, las OKR no solucionan todo y haces un Frankenstein.

¿Cómo ha afectado el trabajo en remoto al uso de los OKRs?

Nos lo ha facilitado, sin duda. Sin OKR nos sería más complicado porque gracias a estas tenemos más autonomía y al estar lejos es más fácil. No dependes de esperar a que te digan qué tienes que hacer.

¿Y cómo ha sido implementarlas en remoto?

Antes de empezar con ellas nos daba miedo cómo hacer las reuniones de brainstorming, ver las prioridades y objetivos, etc. Creíamos que esas reuniones iban a ser más complicadas porque trabajamos en remoto, pero no tenemos diferencias horarias, lo que ayuda. Aun así, en remoto se puede hacer todo perfectamente (reuniones, etc.). Parece que no pero hoy en día es muy fácil. A veces estamos todos aquí o a veces todos deslocalizados pero no hay diferencia. Si el remoto funciona para el resto de cosas, para las OKR también. Pero también es verdad que nosotros tenemos mucha disciplina previa de trabajar en remoto.

También hemos hecho mucho esfuerzo para que todos tengan todos los medios para trabajar en remoto (buena conexión wifi, portátiles, auriculares, etc.). Si tienes buena disciplina en el remoto, todo funciona.

— Entrevista a Javier Jiménez

Cofundador de Tot-em

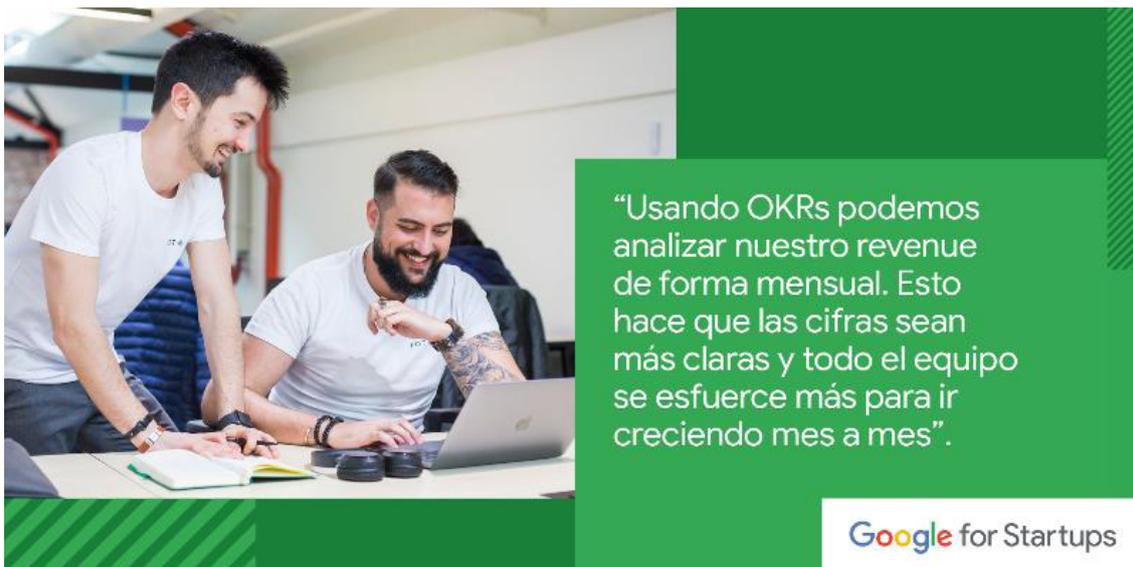
Tot-em es una de las startups que forman parte de la tercera edición de *Residency*, el programa de aceleración de Google for Startups que en España se imparte desde su Campus de Madrid.

Tal y como ellos mismos se definen:

“Tot-em es una joyería creada a partir de las ondas de sonido. Tu voz, tu canción favorita, las olas del mar, el meow de tu gato. Una forma única de sentir cerca lo que te hace feliz. No hay dos iguales, creemos en las cosas especiales. Entra en www.tot-em.com, haz click en el botón rojo y graba un sonido. Con él podrás producir diferentes tipos de objetos que contienen ese sonido. Cada Tot-em tiene un código grabado en láser, que puedes usar para escuchar ese sonido a través de la web.”

Javier Jiménez Rueda

Es cofundador y CEO de Tot-em. Ingeniero de diseño industrial, su motivación es la generación de valor a través de negocio, el trabajo en equipo, e-commerce y marketing performance. Trabajó en Brasil como service designer, tras lo cual cofundó Tot-em, una startup que conecta personas de una forma muy especial. Crea joyería única y personalizada con la voz. En cuatro años han vendido ya 70.000 unidades en todo el mundo. Han sido seleccionados por Masschallenge (Boston) y Google for Startups (Madrid).



¿Conocías la metodología OKR antes de entrar en Google for Startups Residency?

No tenía ni idea. No había oído nunca hablar de ello.

¿Qué aporta el uso de OKR a una startup como Tot-em?

Nosotros utilizamos Scrum y eso nos ayuda a organizarnos en periodos de dos semanas. El equipo solo tenía esas dos semanas de visión, lo que no les permitía tener una perspectiva a medio-largo plazo, por lo que se centraban en el momento. Ahora, con las OKR, como las implementamos para 2-3 meses, sí tienen esa visión a medio plazo. El equipo es mucho más autónomo y pueden discernir sobre lo que es importante y no. A ellos les damos la autonomía para que se pongan sus propias tareas y son responsables de llegar a sus objetivos. Nosotros revisamos bisemanalmente con ellos esas tareas y objetivos para ayudarles, pero el autogestionarse les hace tener un compromiso mayor.

¿Cómo fue el proceso de diseño e implementación de OKRs?

Bien. Al principio no lo entendía. Quisimos llevarlo demasiado a la práctica y cumplir al 100% la definición de OKR, pero al final tienen que aplicarse a la empresa. No hace falta cumplir totalmente la metodología, hay que adaptarlo a la empresa para que funcione y sacar el mayor provecho. En el segundo ciclo es cuando se ven los resultados realmente, porque tienes datos del primero. El equipo de Google for Startups nos aconsejó hacer ciclos un poco más cortos, de 2 meses, lo que nos ha permitido poder iterar e ir adaptándonos. Esta última implementación ya la haremos de tres meses, en julio.

¿Qué es lo que más valor te aporta de usar OKR?

Creo que para los fundadores aporta claridad en el roadmap y poder comunicar lo que quieres y en lo que se va a transformar la empresa en los primeros meses. Para el equipo, también claridad. Es una herramienta de comunicación interna muy potente porque da ese valor a todas las partes y muestra adónde se dirige la empresa. También es muy bueno para apoyarte en la toma de decisiones. Te facilita tener foco y discriminar tareas.

¿Qué desafíos te ha ayudado a resolver? ¿Puedes poner ejemplos concretos?

Queríamos aumentar la recurrencia de nuestros clientes mejorando algunos productos. Nos dimos cuenta de que en lugar de mejorar productos era mejor diseñar nuevos, aunque fueran parecidos a los existentes, y darles más variedad y opciones. Gracias a las OKR pudimos ver esto a tiempo y crear nuevas gamas de productos en lugar de invertir el tiempo en la mejora de los anteriores.

Otro ejemplo que ha sido muy clave es que nosotros mirábamos el revenue año sobre año. Con los OKR hemos probado a verlo mes a mes y ahora el equipo está mucho más motivado, porque ahora las cifras son más claras y te tienes que esforzar mes a mes. Cuando las cifras son anuales y tienes un mes malo, no te preocupas porque piensas que puedes compensarlo con los siguientes meses. Sin embargo, al ser ahora mensuales, todo el equipo se esfuerza por irse superando mes a mes.

¿Qué es necesario para implementarlas?

Mentalidad abierta de los fundadores. Al principio tienes que ir a ciegas y decir: «Vale, voy a probar esta metodología». Sobre todo si crees que hay falta de comunicación de los fundadores hacia el equipo, es una muy buena metodología y desde luego recomiendo intentarlo. También da mucha voz al equipo, a que den ideas que igual no se te habían ocurrido. En esos debates debes estar muy abierto a escucharles y a llevar sus ideas a cabo.



Cuanto más grandes somos menos podemos estar los fundadores ahí para ayudar y esto les da la posibilidad de tomar mejores decisiones.

Es una muy buena herramienta de cultura de empresa. ”



¿Recomendarías su uso a otras startups? ¿Por qué?

Sí porque hay fases en las startups y a medida que el equipo crece la comunicación se hace más difícil. Tener una herramienta horizontal a todo el equipo es muy bueno. Cuanta más comunicación, más autonomía y cuanto más autonomía, mejores decisiones van a tomar. Cuanto más grandes somos menos podemos estar los fundadores ahí para ayudar y esto les da la posibilidad de tomar mejores decisiones. Es una muy buena herramienta de cultura de empresa.

¿Cómo ha afectado el trabajo en remoto al uso de los OKRs?

Creo que es muy importante cuando planteas unos OKR, que se los enseñes al equipo y se genere ese top down y bottom up en el que el equipo haga propuestas. No solo que sean partícipes de ellos, sino que cuantas más mentes participan más ideas salen. En esta segunda fase de iteración lo hemos aplicado más que en la anterior y eso hace que no solo se sientan parte del equipo sino que además aporten. Es muy importante hacerlo en equipo.

Es clave porque así entienden por qué haces las cosas y qué se quiere conseguir. No es lo mismo que te lo digan a que te den argumentos sólidos. Al dar el porqué tienen un propósito y al tenerlo tanto ellos como tú, trabajamos más motivados.

— Entrevista a María González Cofundadora de Routive



Routive es una de las startups que forman parte de la tercera edición de Residency, el programa de aceleración de *Google for Startups* que en España se imparte desde su Campus de Madrid.

Se trata de una web para viajeros que organizan su viaje por libre pero buscan seguridad. A través de su web se pueden reservar rutas con conductores-guía y actividades en Indonesia y Marruecos.

María González

Se encarga de la coordinación de la atención al viajero, gestión de conductores y agentes y marketing. A mediados de 2015, cuando aún vivía en Londres, empezó a ayudar a Gabriel (cofundador) en las decenas de entrevistas con viajeros que fueron el germen de su primera idea de negocio, que más tarde desembocaría en lo que hoy es Routive.

Se dio cuenta de que había encontrado una nueva forma de vida que le apasionaba, por lo que decidió dedicarse al 100% a aprender a cómo construir un producto que resuelva un problema real. Por otra parte, esto le permitió trasladar todo su conocimiento en ventas offline al mundo online. Hasta hoy han viajado con Routive unas 6.000 personas.

Conocías la metodología OKR antes de entrar en Google for Startups Residency?

Sí, la conocía, aunque no conocía cómo se implementa. Había oído hablar sobre los OKR en un podcast con el CEO de Ticketea. Hablaba de que las habían implementado en su empresa y que al principio era muy difícil, pero que a la larga compensaba. También decía que en Ticketea ahora trabajaban con OKRs y se notaba porque en las comidas todos hablan de ello, “¿Cómo va tu OKR?”, etc. Esto será una referencia para nosotros cuando nuestro equipo esté tan inmerso en ello que hable así también en las comidas.

¿Qué aporta el uso de OKR a una startup como la tuya?

Lo principal es que todo el mundo tiene claro en qué tiene que trabajar. Qué son las cosas más importantes para la empresa. Gabriel (CEO y cofundador) y yo lo tenemos siempre muy claro y lo comunicamos, pero al final, los OKR te hacen repetirlo constantemente. Se hace más visible. En las reuniones siempre salen los objetivos. Por ejemplo, si alguien pide trabajar sobre un tema que no es prioritario, puedes detectarlo rápidamente y ver si tienes tiempo para dedicarle o no. Antes todos nos lanzábamos a todo. Esto lo tiene todo el mundo súper claro. Es fácil que la gente se olvide de las prioridades en un startup y los OKRs ayudan a machacar el tema para que no se nos pase ni a nosotros ni al equipo.

¿Cómo fue el proceso de diseño e implementación de OKRs?

El proceso tiene dificultad al principio, no para implementarlos en la empresa como tal, sino para ti como fundador. Tenemos mil frentes abiertos y todo corre prisa y es muy difícil condensar todos esos frentes. Decidirte por unos puntos y priorizarlos dejando otras cosas de lado o para más adelante es muy complicado. Estamos haciendo los OKRs en ciclos de 6 semanas en vez de 3 meses porque somos una startup y todo cambia rapidísimo. En el primer ciclo había mil cosas y era bastante complicado resumir. Este segundo ciclo lo hemos dejado en 2 objetivos y 5 resultados lo que nos permite ver mucho más claro hacia dónde nos enfocamos. Eso es lo más difícil. Y sobre todo, que el equipo entienda todo este proceso, porque está a muy alto nivel. No son tareas, que es a lo que están acostumbrados, sino objetivos y resultados.

Nos ha sido de ayuda que durante el primer ciclo de OKRs ya estábamos usando Scrum. Entonces lo estructuramos de la siguiente manera: tenemos objetivos a alto nivel, key results debajo y como yo hice un curso de Scrum Máster, bajamos los resultados a Scrum para trabajar día a día. Es muy recomendable compaginar los OKRs con Scrum, ya que simplifica mucho el trabajo diario. Te facilita unir el día a día de Scrum con la visión a alto nivel de los OKRs. El objetivo de este último ciclo de OKRs que comienza en julio es que estén ya a la perfección.

Otra de las cosas que más nos costó en estos dos ciclos fue ajustar los porcentajes de hasta dónde puede llegar cada uno. No lo teníamos claro. Ahora queremos ser capaces de aproximar



mejor los tiempos y porcentajes que puede cumplir cada persona. Solemos ser más ambiciosos de lo que podemos abarcar. Existe una opción que es la de dar incentivos por cumplir los OKR. Esto tiene el problema de que la gente puede ponerse objetivos más bajos para llegar a ellos y recibir dicho incentivo. En nuestro caso, nos preocupa que se frustren por no llegar al objetivo, porque como decía anteriormente, somos muy ambiciosos y todos estimamos nuestro límite por encima de lo que podemos abarcar.

En Routine, Scrum y OKRs es parte de la cultura, lo que permite al equipo hacer los dailies solos cuando no estamos los fundadores. Es importante que el equipo entienda que estas herramientas y metodologías son para estar más organizados y eso les da mucha paz mental. En las startups suele ser todo muy caótico, con un ritmo frenético y esto nos ayuda a trabajar más organizados.

¿Qué es lo que más valor te aporta de usar OKRs?

En lo que más valor aportan los OKRs es que todo el mundo tenga claro en lo que tiene que trabajar. Las prioridades están claras. También algo que es muy core para nosotros: que cada persona sienta que su trabajo cuenta en la empresa. Para bien o para mal, el trabajo de cada uno cuenta mucho y se nota cuando alguien no cumple, pero también cuando alguien hace un esfuerzo extra. Con los OKRs, te pones un porcentaje y se te permite revisar y ver si vas cumpliendo. Ahora hay mucha más transparencia en la empresa, bottom up y top down.

Para los fundadores, usar esta metodología nos trae paz mental. Es decir nos centramos en una cosa y está bien y sale bien. Antes nos costaba mucho dejar de lado algunas cosas por priorizar otras, pero con OKRs tienes claro el “qué” y el “por qué”. Nos permite alinear las prioridades de la empresa con el trabajo del día a día.

¿Qué desafíos te han ayudado a resolver? ¿Puedes poner ejemplos concretos?

Hemos automatizado el proceso de venta. Esto implica que tenemos que cargar todos los datos que tenemos de forma manual en una herramienta. Esta metodología nos ha ayudado a estructurar todos los datos de proveedores, de reservas etc. Organizar los procesos para ir metiendo esa información de forma ordenada. Al trabajar varias personas en paralelo en “R.I.T.A. funcionando” (es como llamamos al proceso) conseguimos que todo el mundo interactúe con los demás para poder irse apoyando y estar alineados.

¿Qué es necesario para implementarlas?

Yo creo que el tiempo es importante. Se tarda unas cuanta horas en organizar y planificar los OKRs y tienes que saber que tienes que dedicar ese tiempo a estructurar un plan. Por mucho trabajo que tengas, cuando decides implementar los OKRs, tienes que centrarte en ello.

También es necesario involucrar mucho al equipo. No se trata de que lo hagan los fundadores o el CEO y se lo comunique al equipo, sino hacerlo entre todos. También es verdad que nosotros, al usar también Scrum, tenemos bastantes reuniones. Por eso tratamos de llevar los fundadores algo preparado a grandes rasgos y luego modificamos con el equipo para fijar los OKR. Revisamos los viernes el panel de control que tenemos, vemos qué se ha generado, cambios, etc. Nuestras métricas clave son facturación en bruto y satisfacción del viajero. Esto lo revisamos todos los viernes además de alguna cosa más. Hay que decir, que desde que usamos OKRs, no ocurre que en esas reuniones alguien hable de cosas que no son prioritarias, lo que nos permite ahorrar mucho tiempo.

¿Recomendarías su uso a otras startups? ¿por qué?

Sí, lo recomendaría totalmente. Dan mucha claridad y tranquilidad al equipo. Hace que todo el mundo sienta que es parte de la empresa y se le valora. Y eso hace que se motiven más y trabajen mejor. A nivel fundadores te da mucha paz mental porque ves como avanzan las cosas pero priorizando y de forma organizada.

Por ejemplo, íbamos a abrir el mercado de Marruecos y vimos con las OKRs que había cosas que había que anteponer como algunos procesos internos de la empresa. De hecho Marruecos irá más rápido si hacemos primero los procesos y luego ya nos centramos en el mercado. Algo fundamental es que no te sientes mal por dejar cosas para más adelante o de lado para priorizar otras.

Además vemos muy rápido si algo se desestabiliza y podemos reaccionar. A la bandeja de entrada nos llegan mil correos y tal vez te pierdes cosas. Sin embargo, con OKRs vemos si ocurre algo relacionado con los objetivos. Además para nosotros, los fundadores, a nivel cultural de empresa es muy importante que todos sean conscientes de que su trabajo cuenta. Eso te hace sentirte bien en la empresa.



