



apex

OKR

OBJECTIVES & KEY RESULTS

OKR: el modelo
que convierte
la agilidad en
una realidad

OKR EN 1 PÁGINA

OKR es el marco de trabajo que promueve la agilidad y la adaptación continua.

OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVE

=

ALINEAR A TODA LA ORGANIZACIÓN

+

PRIORIZAR INICIATIVAS

+

EXPERIMENTAR SISTEMÁTICAMENTE

+

EXPLORAR E INNOVAR

OBJECTIVES



El destino

¿Dónde queremos llegar?

El objetivo es el destino, el punto al que queremos llegar

KEY RESULTS



La brújula

¿Estamos avanzando como esperamos?

Los KR son las coordenadas que nos indican el punto en el que estamos y la dirección en que avanzamos

INICIATIVAS



Las etapas

¿Qué debemos hacer para seguir avanzando?

Las iniciativas abren el camino que nos llevará a la destinación que queremos alcanzar

HEALTH METRICS



El pulsómetro

¿Va todo bien mientras vamos avanzando?

Las métricas de salud son los signos vitales que debemos seguir para verificar si todo va bien

1

QUÉ

OKR

(OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVE)

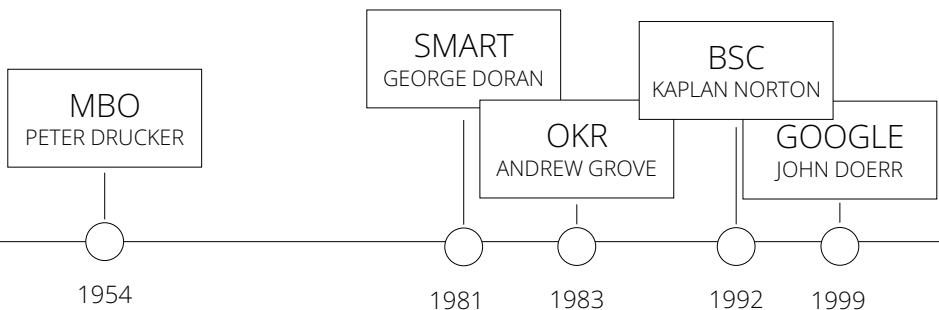


OKR: El marco de trabajo que pone el foco en aquello que realmente importa.

Los **OKR**, acrónimo de **objetivos** y **resultados clave**, es una metodología orientada al diseño y definición de objetivos que pone el foco sobre aquello que es prioritario.

En la década de los 1960 y en un momento de grandes retos para Intel, Andrew Grove (CEO) desarrolló este modelo, utilizando como punto de partida el marco de trabajo MBO de Peter Drucker, con objeto de aportar claridad sobre las prioridades de la organización. Años después, John Doerr, que había vivido en primera persona esta experiencia en Intel, trasladó el modelo a Google.

La popularidad que los OKR han adquirido a lo largo de los últimos años ha facilitado su expansión a organizaciones de todo tipo que se encuentran en este contexto de incertidumbre.





Un sistema, cuatro factores.

Habitualmente, al aplicar el marco de trabajo OKR pensamos que solo son dos los elementos que definen el sistema, los objetivos y los resultados clave. En realidad, son cuatro los factores a diferenciar:

Objetivos. Indican el destino que deseas alcanzar en el futuro y lo describen de manera clara y comprensible.

Resultados Clave. Son los resultados cuantificables que se deben alcanzar para llegar al objetivo. Expresan cómo medirás el progreso.

Iniciativas. Son las acciones que vas a ejecutar para alcanzar tus objetivos.

Métricas de salud. Son indicadores que muestran el nivel de desempeño del proceso.





Qué son y qué no son los OKR.

Existe una tendencia a adoptar nueva terminología para describir los sistemas y modelos tradicionales cambiando solamente el nombre. Es importante, para evitar caer en este error, diferenciar los OKR de otros elementos con los que ya estamos trabajando:

- 1 OKR no es la estrategia**
El propósito es la razón para actuar, es el POR-QUÉ. Los OKR son una forma de expresar este propósito a corto plazo.
- 2 OKR no son proyectos o una lista de tareas**
Los OKR no se limitan a una lista de tareas que debemos realizar en un plazo determinado. Son la meta que deseamos alcanzar.
- 3 OKR no son KPI**
Los indicadores o KPI describen el desempeño de un proceso que ya existe, hablan del pasado. Los OKR apuntan a algo nuevo.



The background of the entire page is a light gray color with a bokeh effect, consisting of numerous out-of-focus white circles of varying sizes scattered across the surface.

2

POR QUÉ

OKR

(OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVE)



En un contexto de incertidumbre, OKR es el sistema que mantiene el foco en aquello que realmente importa.

Vivimos una época que nos tiene acostumbrados a grandes **cambios**. En apenas un siglo, la esperanza de vida de las grandes corporaciones ha caído en más de 50 años y la gran mayoría de los analistas estiman que esta tendencia se va a mantener en el futuro.

90%

Actualmente, el 90%* de las empresas están en un proceso de **transformación** y **digitalización** cuyo objetivo es convertirse en organizaciones más ágiles, capaces de adaptarse al presente y hacer frente a los retos del futuro.

Lamentablemente, solo en un 9% de los procesos de transformación se consiguen los resultados deseados. En la mayoría de los casos las mejoras son imperceptibles, en gran medida porque, cuando afrontamos un cambio, centramos nuestra atención en la metodología o incluso en la tecnología de soporte, y a menudo olvidamos actuar sobre las palancas esenciales de la transformación.

La **tecnología** por sí sola nunca es la solución. En cambio, los OKR actúan directamente sobre todos los elementos del sistema, generando las **rutinas** necesarias para convertir los **objetivos** en **acciones** y las acciones en **resultados** de manera sostenible facilitando que el cambio sea una realidad.

3

CÓMO

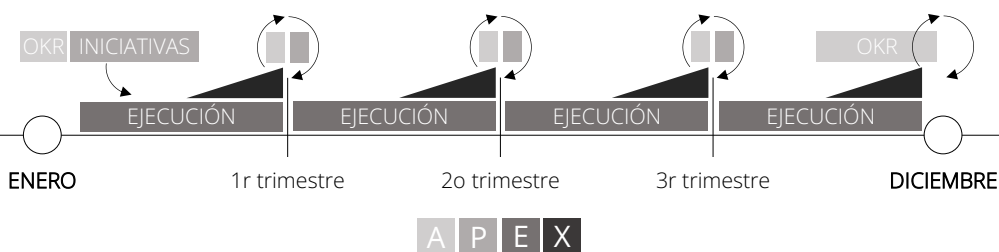
OKR

(OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVE)



OKR paso a paso: una transformación global dirigida desde el propósito.

Con la aplicación de los **OKR** se inicia un cambio que afecta de manera directa tanto al proceso de definición de objetivos como a las rutinas de trabajo. La secuencia de actividades determinada por el acrónimo **APEX** activa las palancas adecuadas para instaurar una serie de rutinas con la voluntad que, con el tiempo, se conviertan en hábitos:



- A** **ALINEAR**
Definir los Objetivos del año y seleccionar los Resultados Clave que permiten evaluar el progreso hacia estos objetivos.

- P** **PRIORIZAR**
Detallar las iniciativas prioritarias que se deben llevar a cabo para conseguir los resultados esperados.

- E** **EXPERIMENTAR**
Ejecutar sistemáticamente y revisar el estado de avance tanto a nivel de ejecución como a nivel de impacto en los resultados.

- X** **X-PLORAR!**
Cuestionar tanto las iniciativas como los resultados conseguidos. Determinar nuevas alternativas y líneas de actuación



ALINEAR

toda acción hacia un propósito.

El primer paso consiste en determinar una **estrategia** que describa nuestro propósito. Este propósito u objetivo aspiracional actúa como la **estrella polar** de la que nacen todos los OKR. Todos tenemos un tiempo y unos recursos limitados de modo que, si queremos acercarnos a este objetivo final es necesario apuntar en la buena dirección.

A continuación, debemos seleccionar un número reducido de **objetivos** alineados con el propósito de la organización o del individuo (cuando se trata de OKR personales). Cada uno de estos objetivos transmiten un mensaje claro sobre las “competiciones que se debe ganar” durante el año. Es por ello por lo que los objetivos deben ser inspiradores, claros y comprensibles.

Como complemento de cada uno de estos objetivos es necesario fijar un máximo de **tres métricas o resultados clave** que permitan medir el progreso. A diferencia de los objetivos, los resultados clave son métricas que permiten evaluar el progreso de nuestra actividad y por este motivo son cuantificables y acotados en el tiempo.

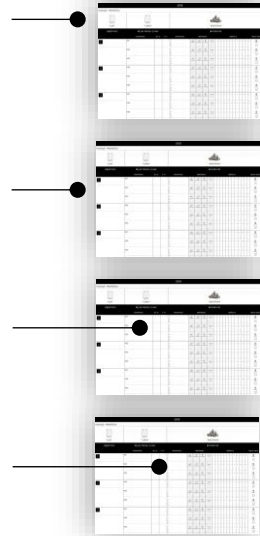
Habitualmente, para conseguir esta claridad numérica, los resultados clave se expresan simplemente como el paso de un valor “X” inicial a un valor “Y” futuro para cada uno de los factores.

Estos objetivos y resultados clave habitualmente se definen a principio de año y se revisarán cada cuatrimestre.



ALINEAR paso a paso.

- 1 Redactar el propósito, la estrella polar que marca el camino que debemos seguir.
- 2 Identificar un máximo de tres objetivos alineados con el propósito que detallen dónde pretendemos llegar a final de año
- 3 Para cada uno de los objetivos, asignar un máximo de tres métricas clave que permitan evaluar el progreso.
- 4 Cuantificar el valor inicial de cada una de las métricas clave y determinar el valor objetivo que se debe alcanzar.



Consejos prácticos.

- 1 **El propósito es la estrella polar de toda la actividad**
El propósito es la razón para actuar y los OKR son una forma de expresar este propósito a corto plazo.
- 2 **OKR es la brújula que indica el camino correcto**
Los OKR definen el destino al que nos dirigimos y ello determina las iniciativas prioritarias que se deben llevar a cabo.
- 3 **Un objetivo ambicioso mejora el resultado**
Un mayor nivel de ambición en los objetivos aumenta la motivación y mejora los resultados finales obtenidos.
- 4 **No son resultados clave si no hablan del futuro**
Las métricas que solo hablan del resultado derivado de acciones pasadas no son las más adecuadas para dirigir nuestra acción.

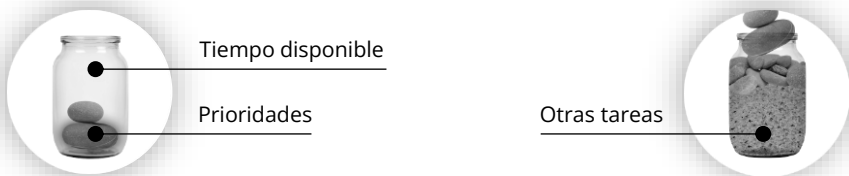


PRIORIZAR

aquello que tiene un mayor impacto.

Linus Pauling, ganador en dos ocasiones del Premio Nobel, resumió en una sola frase todo el proceso de innovación cuando dijo que la manera de conseguir buenas ideas consiste en generar muchas ideas y deshacerse de las malas.

Es por ello por lo que, una vez se han seleccionado las **iniciativas** que ayudan a conseguir cada uno de los resultados clave, es necesario definir **prioridades** para dedicar recursos solo a aquello que puede generar un mayor impacto en un menor plazo de tiempo. El modelo de priorización I-C-F permite evaluar para cada iniciativa el **IMPACTO** esperado, la **CONFIANZA** en los resultados que se pueden conseguir y la **FACILIDAD** de implantación. El producto de estos tres factores nos permite evaluar el factor ICE de priorización en la ejecución de las iniciativas planteadas.



La metáfora del tarro simbolizando el tiempo que tenemos todos y las rocas como las iniciativas prioritarias a las que deberíamos dedicar nuestros esfuerzos ilustra la necesidad de definir prioridades. Si no priorizamos las rocas, el tarro se llenará de manera inevitable de arena, de pequeñas tareas hasta ocupar la totalidad del tiempo.

PRIORIZAR paso a paso.

- 1 Proponer para cada uno de los resultados clave, tres iniciativas en las que se empezará a trabajar.
- 2 Para cada iniciativa, evaluar la dimensión de IMPACTO potencial entre 1 y 3, siendo 3 el valor de mayor impacto.
- 3 Evaluar la CONFIANZA en los resultados entre 1 y 3, siendo 3 el valor de mayor confianza en el resultado.
- 4 Evaluar la FACILIDAD de ejecución entre 1 y 3. Calcular el producto de $I \times C \times F$ y asignar una prioridad de mayor a menor.

Resultado clave	Iniciativa	Impacto	Confianza	Facilidad	Prioridad
Resultado clave 1	Iniciativa 1.1	3	2	1	6
	Iniciativa 1.2	2	3	2	12
	Iniciativa 1.3	1	1	3	3
Resultado clave 2	Iniciativa 2.1	3	3	2	18
	Iniciativa 2.2	2	2	1	4
	Iniciativa 2.3	1	3	3	9
Resultado clave 3	Iniciativa 3.1	3	1	2	6
	Iniciativa 3.2	2	3	3	18
	Iniciativa 3.3	1	2	1	2
Resultado clave 4	Iniciativa 4.1	3	3	3	27
	Iniciativa 4.2	2	1	2	4
	Iniciativa 4.3	1	3	1	3

Consejos prácticos.

- 1 **Comprender el problema ayuda a generar iniciativas**
Las soluciones emergen a medida que aumenta la comprensión sobre el problema que se intenta resolver.
- 2 **Si no disponemos de datos, no podremos mejorar**
Toda iniciativa genera un impacto que debe evaluarse de manera cuantitativa con números.
- 3 **Si todo es prioritario, no hay nada prioritario**
La definición de prioridades ayuda a poner el foco sobre aquello que realmente es importante para conseguir el resultado clave.
- 4 **Impacto, Confianza y Facilidad pesan igual**
Todos los factores tienen el mismo peso. Necesitamos iniciativas con un alto impacto, en el corto plazo y con garantías.



EXPERIMENTAR y ejecutar las acciones planificadas.

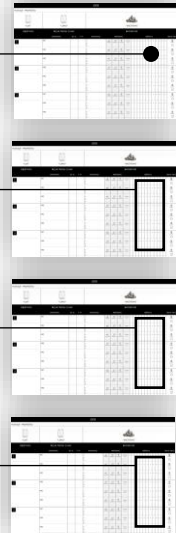
“La ejecución es la clave”, proclamaba Andrew Grove cuando explicaba a sus equipos el funcionamiento de los OKR. Cuando se trata de **ejecutar iniciativas** en un contexto de alta incertidumbre, la clave se encuentra en la **disciplina** y la **persistencia** para mantener un ritmo constante de trabajo.

Al principio del proceso de ejecución, cuando se proponen un conjunto de iniciativas que previsiblemente nos llevarán a conseguir los impactos deseados en los resultados clave, es muy habitual que se tenga una percepción errónea sobre la contribución que cada una de ellas puede tener en el resultado final. En consecuencia, la pretensión de gestionar un sistema controlando únicamente el diseño de las iniciativas y esperando que todo funcione de acuerdo con el plan es un error que, a corto plazo, llevará nuestras expectativas a la deriva. Solo se conseguirá que el sistema funcione de manera eficaz si se genera el **hábito** de evaluar los resultados al mismo tiempo que se planifican las iniciativas cada semana. A efectos prácticos, se trata de instaurar una **rutina semanal** dirigida a evaluar los resultados y determinar, si procede, nuevas acciones respondiendo a los siguientes puntos:

- Las iniciativas que están funcionando esta semana son [...].
- El nivel de confianza de los resultados clave es [...].
- No estamos avanzando en [...].
- En consecuencia, la semana que viene vamos a [...].

EXPERIMENTAR paso a paso.

- 1 Para cada iniciativa, definir una proyección de lo que debe pasar y cuándo se va a llevar a la práctica.
- 2 Para cada resultado clave, representar una proyección de cómo debería progresar durante el ciclo de 12 semanas
- 3 Realizar un seguimiento semana a semana cada viernes a la misma hora, evaluando los logros de la semana.
- 4 A continuación, en esta rutina semanal, seleccionar los siguientes pasos, las iniciativas a trabajar la semana siguiente.



Consejos prácticos.

- 1 **El ritmo es la clave de la ejecución**
El ritmo de ejecución constante es fundamental para conseguir los resultados en el tiempo previsto.
- 2 **Evalúa continuamente impacto y ejecución**
En cada ciclo de ejecución es necesario evaluar el impacto conseguido y ajustar las acciones.
- 3 **Pivotar a tiempo reduce los costes y los esfuerzos**
Si las acciones no consiguen el resultado esperado es necesario pivotar y plantear nuevas alternativas.
- 4 **El fracaso se acumula en el trabajo en curso**
Iniciar un exceso de acciones que no llegan a completarse es un indicador de actividad, pero sin llegar a conseguir un resultado.



X-PLORAR! oportunidades de manera sistemática.

El proceso de ejecución semanal es clave para el éxito, pero no es suficiente. Con cierta frecuencia es necesario abrir un espacio de reflexión que nos lleve a evaluar en qué medida estamos trabajando en la buena dirección y, en caso de que éste no sea el caso, cuándo debemos cambiar sustancialmente el enfoque de nuestra actividad pivotando hacia otras acciones.

Este ejercicio de retrospectiva se llevará a cabo de manera regular cada doce semanas, con objeto de valorar si el nivel de cumplimiento de los objetivos es satisfactorio e identificar nuevas oportunidades de cara al futuro que puedan desarrollarse en un siguiente ciclo de lanzamiento de iniciativas.

Es justo admitir que, en todo este ejercicio de retrospectiva, el análisis de los resultados es probablemente aquello que tiene un menor peso. Esto es así porque en este aspecto el marco OKR es realmente simple: solo tenemos que limitarnos a responder si se ha logrado el objetivo que nos habíamos marcado. La esencia de esta rutina de reflexión trimestral consiste en reflexionar sobre los resultados alcanzados y visualizar las nuevas oportunidades que podemos llevar a cabo en un siguiente ciclo de trabajo. Al fin y al cabo, innovar es el resultado de una acción sistemática orientada al descubrimiento y a la resolución de problemas: si no se crean los espacios ni las rutinas adecuadas, el día a día acaba consumiendo todo el tiempo disponible.

X-PLORAR! paso a paso.

- 1 Para cada resultado clave, evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos.
- 2 Reflexionar sobre lo que ha ido bien durante el ciclo de 12 semanas e identificar las debilidades a trabajar.
- 3 Iniciar un nuevo formato de trabajo, ajustando los Objetivos y Resultados Clave con todo lo aprendido del ciclo.
- 4 En este nuevo formato de trabajo, transformar las debilidades en iniciativas a trabajar en un siguiente ciclo.



Consejos prácticos.

- 1 **La generación de ideas no es un proceso lineal**
El resultado de la ejecución de las iniciativas iniciales serán nuevas acciones durante la fase de experimentación.
- 2 **Experimenta para (in)validar tu experiencia**
Es mejor asumir que te equivocas y descubrir el por qué que mantener que estás en la vía correcta y agonizar por el camino.
- 3 **Falla rápido, aprende rápido**
Los experimentos que refutan nuestras creencias son la fuente de nuevos experimentos y de acciones de mejora.
- 4 **La retrospectiva es un impulso hacia el futuro**
La retrospectiva es el ritual que persigue una mejora del sistema de trabajo para conseguir mejores resultados.

4

RESULTADOS

OKR

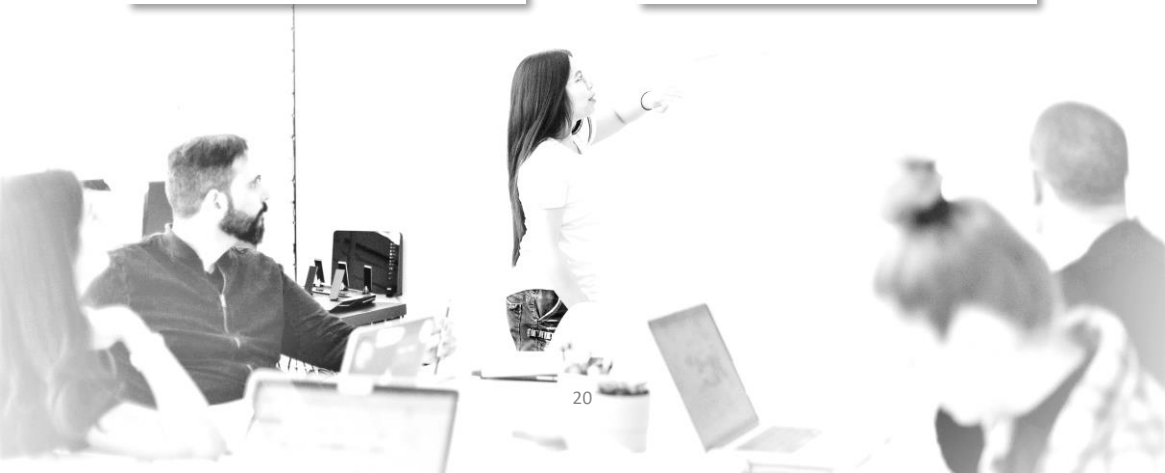
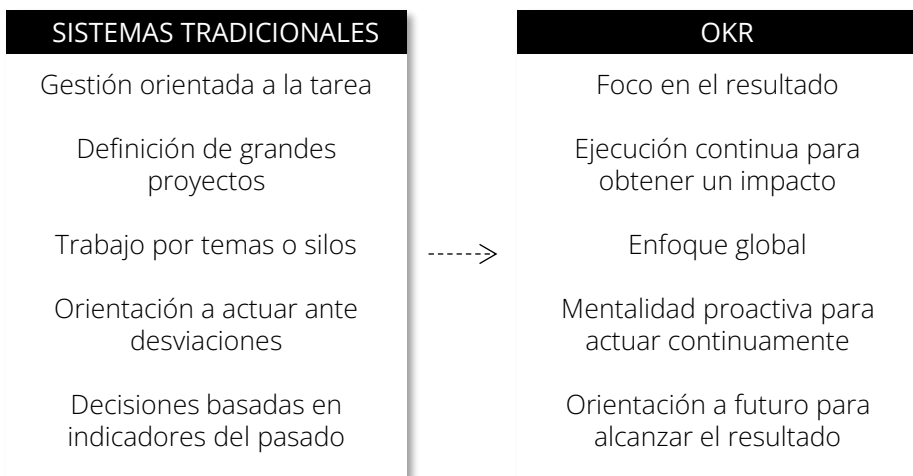
(OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVE)



Transformación cultural dirigida desde el propósito.

En los últimos años organizaciones de todo tipo (sector, tamaño, etc.) han iniciado su proceso de transformación incorporando OKR como el eje central de su modelo organizativo.

A nivel general, los grandes beneficios derivados de la aplicación de los OKR y que podemos aprovechar tanto en nuestras organizaciones como a nivel individual se pueden resumir en los siguientes puntos:



A

ALINEAR

Definir los Objetivos del año en sintonía con el propósito o el objetivo final de la organización o individuo. Trasladar este objetivo final a Objetivos y Resultados Clave del año y del trimestre.

P

PRIORIZAR

Seleccionar las iniciativas que se llevarán a la práctica para alcanzar estos resultados clave. Determinar las prioridades según el impacto previsto, la confianza y la facilidad de ejecución de las mismas.

E

EXPERIMENTAR

Ejecutar de manera disciplinada las iniciativas y revisar de acuerdo a una rutina semanal el estado de avance tanto del proceso de ejecución como del impacto de estas iniciativas en los resultados clave.

X

X-PLORAR!

Cuestionar tanto las iniciativas seleccionadas como los resultados conseguidos. Determinar nuevas alternativas, experimentos y líneas de actuación de manera sistemática, trimestre a trimestre.

apex-mindset.com

