



OBJECTIVES & KEY RESULTS

# OKR

## Objetivos y Resultados Clave



Aprender, desaprender y adaptarse de forma continua para lograr resultados de impacto.

01

### QUÉ

- Objetivos y Resultados Clave
- Un sistema, cuatro factores.
- Qué son y qué no son los OKR.

02

### POR QUÉ

- Transformación organizativa
- Evolución continua para adaptarse al contexto
- Aprender, (des)aprender, evolucionar

03

### CÓMO

- OKR paso a paso...
- Una transformación dirigida desde el propósito
- Alinear, Priorizar, Experimentar y X-plorar!

04

### RESULTADOS

- Cambio continuo para alcanzar los objetivos
- Impacto desde el primer minuto



01

QUÉ

APRENDER Y (DES)APRENDER PARA EVOLUCIONAR



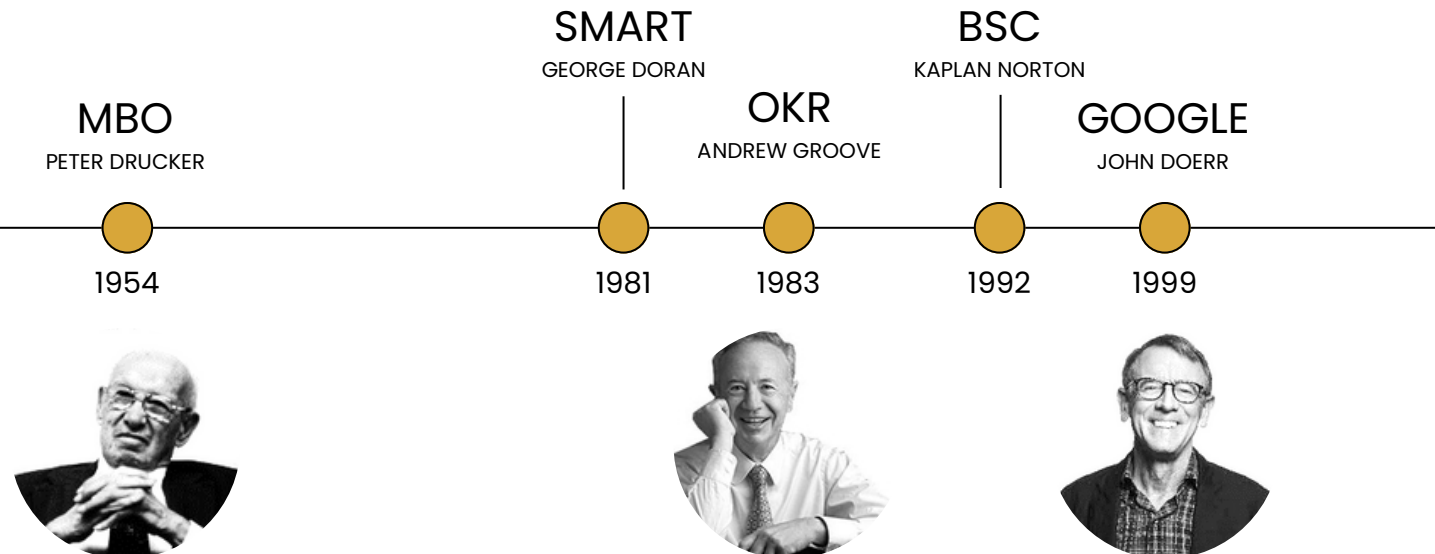
# Objetivos y Resultados Clave.

## Un poco de historia...

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, los factores a diferenciar son cuatro:

**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.** Indicadores del nivel de desempeño del proceso.



Propósito: llegar a tiempo a una cita planificada

Objetivo

Métricas clave

Métricas de salud

Iniciativas



## 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 se trabaja en las organizaciones:

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.





02

**POR QUÉ**

**APRENDER Y (DES)APRENDER PARA EVOLUCIONAR**



# Transformación organizativa.

## Evolución continua para adaptarse al contexto.

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** % Organizaciones que se encuentran en procesos de transformación.

Procesos de transformación organizativa con un impacto real.

**9** %

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.

\* 2017 Global Human Capital Trends report



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.**

Existe una diferencia sustancial entre **digitalizar** un proceso con herramientas modernas y convertirse en una verdadera **organización digital**. Incorporar tecnología de última generación dentro de modelos organizativos obsoletos no aporta agilidad; simplemente nos conduce de ser una organización lenta a convertirnos en una organización lenta y, además, más cara.

Una organización digital surge a partir de un propósito claro y del diseño consciente de equipos orientados a generar valor tangible y sostenible para el cliente: en un entorno cambiante, las organizaciones verdaderamente digitales son aquellas que, ante la próxima disrupción, estarán preparadas para reaccionar y adaptarse con rapidez al nuevo contexto.

Otras, la gran mayoría, seguirán enfrascadas en intentar comprender qué ha ocurrido y a quién responsabilizar del cambio, paralizadas y atrapadas en la confusión.



**Quando llegue la próxima disrupción,  
¿estará tu equipo listo para responder al reto?**



**YOU ARE HERE**





03

CÓMO

APRENDER Y (DES)APRENDER PARA EVOLUCIONAR



### Una transformación global dirigida desde el propósito.

La aplicación de los **OKR** marca el inicio de un cambio profundo que impacta directamente tanto en la definición de los objetivos como en las rutinas de trabajo.

No se trata únicamente de elegir qué objetivos perseguir, sino de construir una forma de trabajar coherente y sostenida alrededor de ellos.

La secuencia de actividades recogida en el acrónimo **APEX** activa las palancas necesarias para instaurar nuevas rutinas que, con el tiempo, aspiran a consolidarse como 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!**

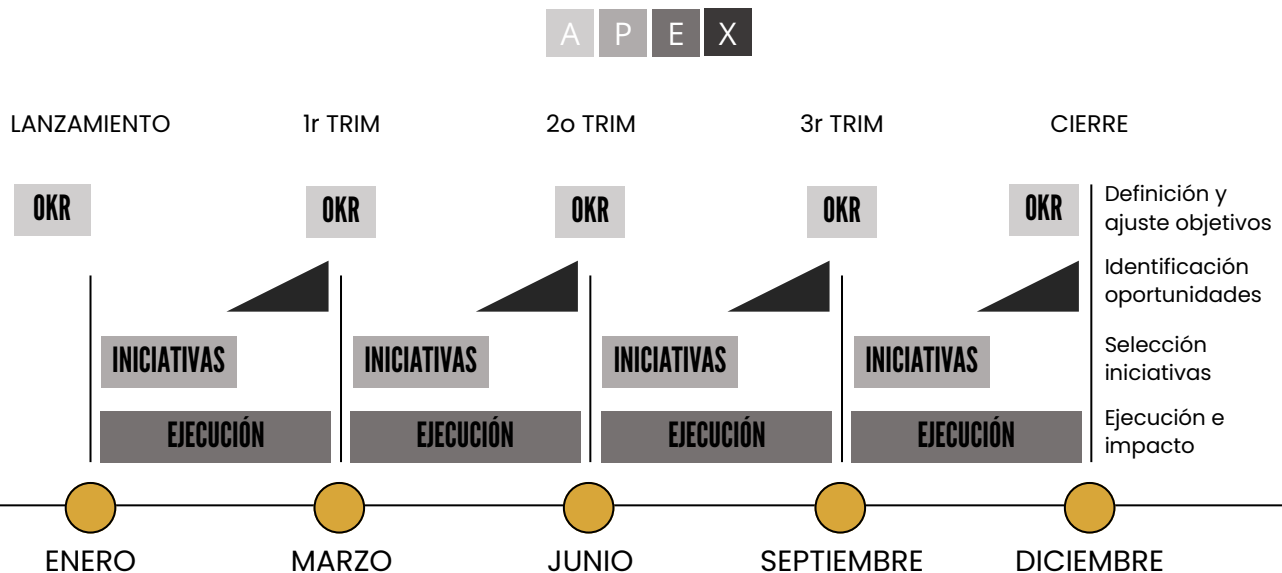
Cuestionar tanto las iniciativas como los resultados conseguidos. Determinar nuevas alternativas y líneas de actuación



En términos prácticos, este enfoque se concreta en ciclos trimestrales que se repiten de forma constante a lo largo del año. Cada ciclo comienza con la definición o revisión de los OKR (ALINEAR) y continúa con la selección de las iniciativas clave (PRIORIZAR) que permiten avanzar en la dirección marcada por los objetivos.

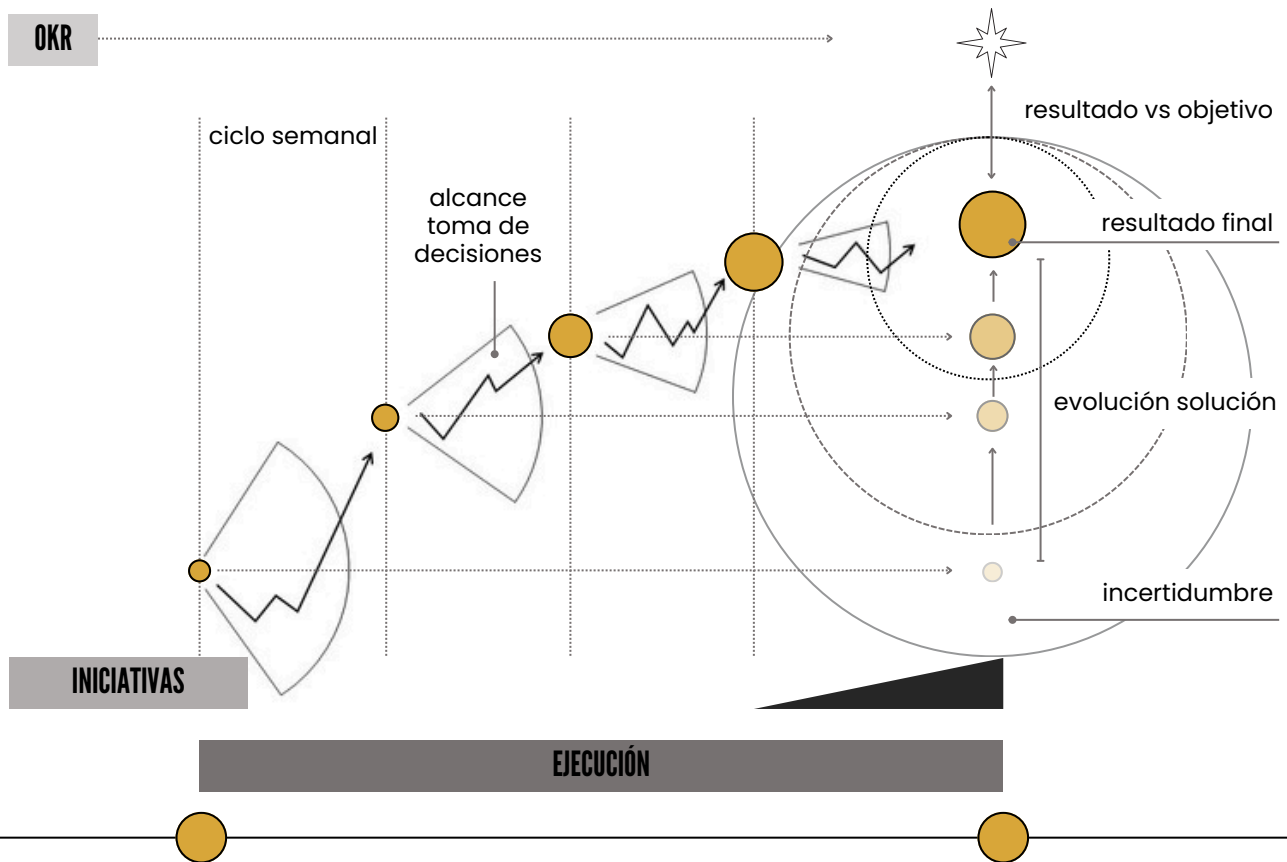
A continuación, se abre un periodo en el que se combina la ejecución disciplinada de las iniciativas, semana a semana, con la revisión sistemática de los resultados (EXPERIMENTAR). Este tiempo de ejecución no solo sirve para avanzar, sino también para identificar y explorar nuevas oportunidades (X-PLORAR!) que, en algunos casos, se transformarán en iniciativas del siguiente ciclo.

La clave reside en la capacidad de sistematizar esta forma de trabajar, integrando de manera consistente la definición de objetivos con la ejecución continua.





Desde el inicio, la definición de los OKR ayuda a clarificar el destino al que se quiere llegar. A partir de ahí, conforme avanzan las semanas, la solución va tomando forma de manera gradual: se descartan alternativas y, al mismo tiempo, disminuye la incertidumbre. Al final de cada ciclo, la diferencia entre el resultado obtenido y el objetivo planteado se convierte en el punto de partida del siguiente ciclo.





## Toda acción hacia un propósito compartido

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.

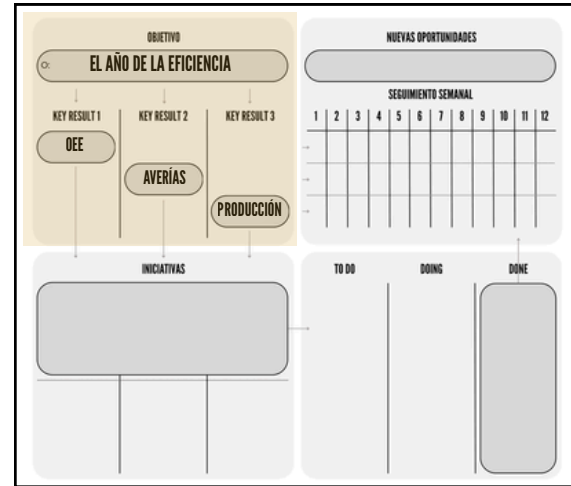
Habitualmente, para conseguir esta claridad numérica, los resultados clave se expresan simplemente como el paso de un valor “X” inicial a un valor “Y” futuro para cada uno de los factores.

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



## ALINEAR paso a paso.

- 1 identificar el propósito, la estrella polar que marca el camino que debemos seguir.
- 2 Definir un objetivo claro que exprese dónde se quiere estar al final del año o del ciclo de trabajo.
- 3 Para cada objetivo, asignar un máximo de tres métricas clave que permitan evaluar el progreso.



## Consejos prácticos.

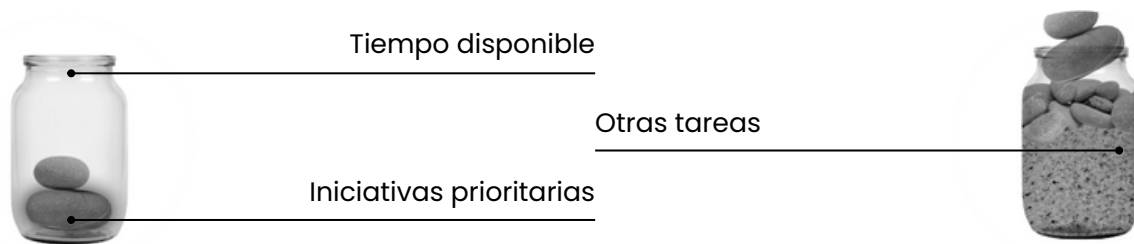
- 1 **El propósito es la estrella polar de toda la actividad**  
El propósito es la razón para actuar y los OKR son una forma de expresar este propósito a corto plazo.
- 2 **OKR es la brújula que indica el camino correcto**  
Los OKR definen el destino al que nos dirigimos y ello determina las iniciativas 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.

## 2 PRIORIZAR

### Actuar en aquello que tiene 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 priorizar las iniciativas planteadas.

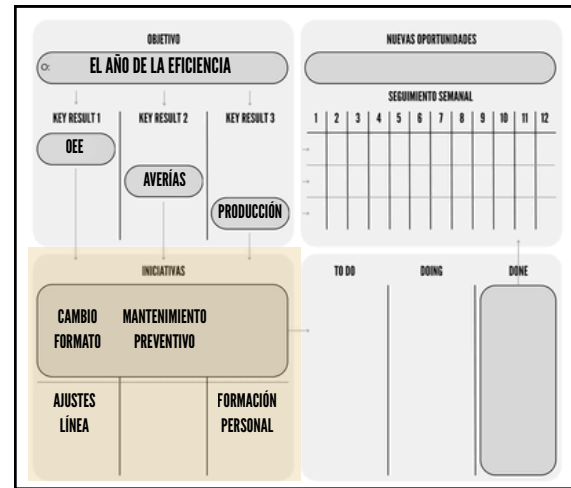


La metáfora del tarro simbolizando el tiempo que todos tenemos durante el año y las rocas como las iniciativas prioritarias a las que deberíamos dedicar nuestros esfuerzos ilustra la necesidad de definir prioridades. Si no priorizamos las rocas, el tarro se llenará de manera inevitable de arena, de pequeñas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



## 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 CONFIANZA, IMPACTO y FACILIDAD asignando un valor entre 1 y 3.
- 3 Calcular el producto de  $I \times C \times F$  y asignar una prioridad de mayor a menor.



## 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 cambios en los resultados clave.
- 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.

## 3 EXPERIMENTAR

### Ejecución sistemática para conseguir impacto.

“La ejecución es la clave”, proclamaba Andrew Groove 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 iniciar la ejecución, es habitual no conocer con precisión el impacto real de cada iniciativa. Por ello, limitar la gestión a planificar acciones y esperar que el plan se cumpla suele conducir a resultados alejados de lo esperado.

El sistema solo evoluciona de manera eficaz cuando se incorpora el aprendizaje como parte del propio proceso: evaluar de forma sistemática los resultados obtenidos y utilizar esa información para replantear, ajustar o priorizar las iniciativas semana a 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:

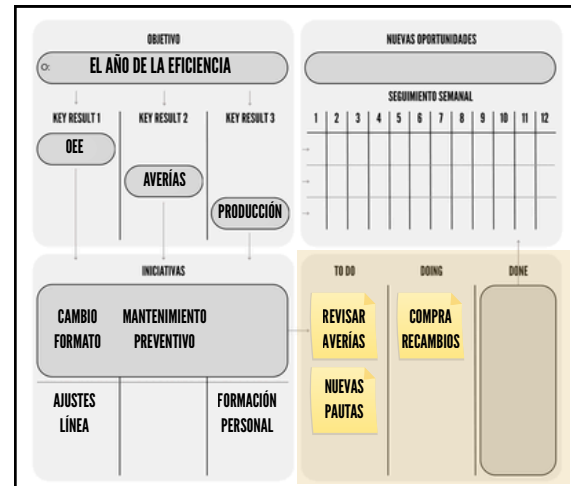
- **Las iniciativas que están funcionando esta semana son [...].**
- **El nivel de confianza de los resultados clave es [...].**
- **No estamos avanzando en [...].**
- **En consecuencia, la semana que viene vamos a [...].**

Cada semana se revisa el grado de implantación y la evolución de los resultados clave. Esta revisión permite entender qué está funcionando, detectar desviaciones y decidir, de forma informada, los siguientes pasos a seguir.



## EXPERIMENTAR paso a paso.

- 1 Cada semana, contrastar los resultados reales con lo que se había previsto inicialmente.
- 2 Identificar cuáles son las acciones que han funcionado y aquellos bloqueos que no avanzan.
- 3 Identificar las acciones prioritarias y planificar su ejecución para 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.

## 4 X-PLORAR!

### Detectar oportunidades para impactar en el futuro.

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.

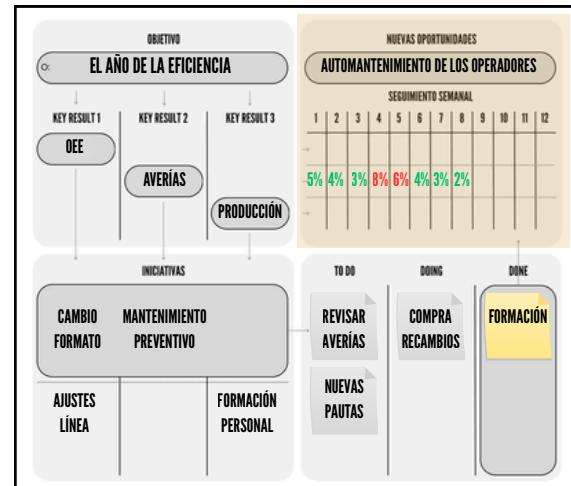
Este ejercicio de retrospectiva se llevará a cabo de manera regular cada doce semanas, con objeto de valorar si el nivel de cumplimiento de los objetivos es satisfactorio e identificar nuevas oportunidades de cara al futuro que puedan desarrollarse en un siguiente ciclo de lanzamiento de iniciativas.

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 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, resolver la "X" de nuestra ecuación de la innovación es el resultado de una acción sistemática orientada al descubrimiento y a la resolución de problemas. Si no se crean los espacios y 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 nuevas oportunidades.
- 3 Iniciar un nuevo ciclo ajustando los OKR a partir de los aprendizajes del ciclo anterior.



## 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.



## OKR para todo tipo de organizaciones.

Aunque los OKR nacieron en el contexto de grandes empresas tecnológicas, su valor no reside en el tamaño de la organización, sino en su capacidad de simplificar la estrategia. Frente a otros modelos de gestión más complejos, los OKR permiten expresar los retos fundamentales de la organización de forma clara y comprensible, sin depender de estructuras jerárquicas rígidas.

Más que un sistema de definición de objetivos, los OKR son un mecanismo de alineación: traducen las necesidades, los propósitos y la estrategia de la empresa en prioridades visibles y compartidas. De este modo, orientan los esfuerzos diarios hacia objetivos de impacto real, tanto para la organización como para las personas a las que sirve, apoyándose en una ejecución y un seguimiento ágiles que evolucionan al ritmo del contexto.



Mª José de Janón

Consultora Transformación  
Apex Mindset



04

# RESULTADOS

APRENDER Y (DES)APRENDER PARA EVOLUCIONAR



# Transformación cultural.

## Evolución continua para adaptarse al contexto.

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 y que se pueden resumir en los siguientes puntos:

### SISTEMAS TRADICIONALES

Gestión orientada a la tarea

Definición del gran proyecto que apunta a la excelencia

Trabajo por temas o silos

Orientación a actuar sólo ante desviaciones

Decisiones basadas en datos e indicadores del pasado

### OKR

Foco en el resultado

Ejecución continua para obtener un impacto en poco tiempo

Enfoque global

Mentalidad proactiva para actuar continuamente

Orientación a futuro para alcanzar el resultado



## La simplicidad como un valor.

La simplicidad de los cuatro factores del sistema OKR es fundamental para que la organización mantenga un enfoque claro en lo que realmente importa, evitando distracciones durante el proceso de ejecución. Avanzar en la dirección correcta se vuelve más sencillo cuando el destino deseado está claramente definido.



Vanessa Correa

Consultora Transformación  
Apex Mindset





**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.

# Objetivos y Resultados Clave

# OKR

Aprender, desaprender y adaptarse de forma continua para lograr resultados de impacto.

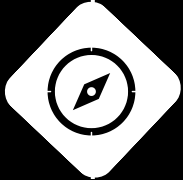


## El destino

### OBJECTIVES

*¿Dónde queremos llegar?*

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



## La brújula

### KEY RESULTS

*¿Estamos avanzando como esperamos?*

Los KR son las coordenadas que nos indican la dirección a seguir.



## Las etapas

### INICIATIVAS

*¿Qué debemos hacer para seguir avanzando?*

Las iniciativas abren el camino que nos llevará a la meta establecida.

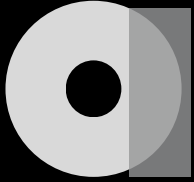


## El pulsómetro

### HEALTH METRICS

*¿Va todo bien mientras vamos avanzando?*

Las métricas de salud son los signos vitales que indican si todo va bien



**OKR**

**APRENDER, (DES)APRENDER, EVOLUCIONAR.**

[apex-mindset.com](http://apex-mindset.com)