

¿Qué son los OKR?

OKR es el acrónimo de Objectives & Key Results (objetivos y resultados clave).

Los OKR sirven para definir las estrategias y objetivos de una organización durante un período de tiempo específico.

Al final de este período (trimestre por default), proporcionan una referencia para evaluar cómo se ejecutaron los objetivos planteados.

Además, son una manera ágil de comunicar la estrategia a toda la empresa, de modo que los colaboradores puedan ver cómo contribuyen al objetivo general, y los equipos puedan alinearse para trabajar de manera más efectiva.

Los objetivos son el **QUÉ** —> Qué tenemos que lograr.

- Son cualitativos.
- Marcan el rumbo.
- Expresan metas e intenciones.
- Son ambiciosos pero realistas.

Los Key Results son el **CÓMO** —> Cómo vamos a medir los objetivos.

- Son los resultados e hitos medibles.
- Tienen un número o son binarios (hecho o no hecho).
- Describen resultados, no tareas.
- Si se alcanzan, ayudan a cumplir el objetivo.

Veamos un ejemplo. Supongamos que somos una cadena de restaurantes y desde hace tiempo trabajamos para abrir una nueva sucursal. Nos planteamos el siguiente objetivo:

Objetivo: Apertura exitosa del nuevo restorán

¿Pero cómo medimos el éxito? ¿Cómo sabemos si estamos haciendo bien nuestro trabajo? OKR es una herramienta que te ayuda a responder estas preguntas. Definiendo los key results correctamente estamos valorando cuantitativamente un objetivo que antes no podíamos medir.

Objetivo: Apertura exitosa del nuevo restorán

KR1 – 65% de ocupación en el primer mes

KR2 – Ser publicados en 5 medios especializados de gastronomía

KR3 – 80% de recomendaciones positivas de clientes

Como vemos en el ejemplo, los Key Results NO son tareas. Las tareas se desprenden de cada key result.

Entonces:

1) ¿Hacia dónde queremos ir? La respuesta a esta pregunta nos da el **objetivo**.

2) ¿Cuales son los resultados que necesitamos alcanzar para llegar al objetivo? Esto nos da los **key results**.

3) ¿Qué tenemos que hacer para alcanzar esos resultados? Esto nos da la **tarea** (to-do).

Veamos otro ejemplo. Acá los OKRs no nos llevan a ningún lado, son más bien tareas.

Objetivo: Abrir el restorán

KR1 – Contratar 2 cocineros

KR2 – Terminar la capacitación de los nuevos camareros

KR3 – Facturar \$20.000 USD

Cuando definimos los objetivos y resultados clave, tenemos que pensar en resultados (outcomes), no en tareas (outputs). Los resultados miden el impacto de lo que hacemos, las tareas simplemente especifican esto que hacemos.

Al mismo tiempo, aplicar un valor numérico a los objetivos significa:

- Que comunicamos lo que es importante para la empresa.
- Que definimos objetivos fáciles de entender con criterios de éxito numéricos o binarios.
- Que comenzamos a medir en función de NUESTROS objetivos.

OKR Manifiesto

1. Menos es más: Elige entre 3 y 5 OKR para tu empresa o equipo (también puedes hacerlo a nivel individual). Es importante saber en qué nos vamos a enfocar. Limitarnos a 3-5 OKR nos obliga a definir lo que realmente hay que medir. Por otro lado, un objetivo no debe tener más de 5 key results.

2. Establece objetivos de abajo hacia arriba: Para promover el compromiso de toda la organización, cada equipo o individuo debería definir la mitad de sus OKR, en colaboración con su manager o líder.

3. Horizontalidad: los OKR son públicos, un contrato de cooperación dentro de la organización para acordar prioridades y decidir cómo medirlas. Aun cuando los objetivos ya hayan sido definidos, los key results pueden continuar sujetos a debate.

4. Mantente flexible: revisa tus OKR cada trimestre. Y si dejan de resultar prácticos o relevantes, puedes descartarlos o cambiarlos.

5. Sé paciente y resolutivo: Todo proceso requiere de prueba y error. Ten en cuenta que adoptar una cultura eficiente de OKR puede llevarte entre 4 o 5 ciclos trimestrales.

¿Cuáles son las ventajas de los OKR?

En primer lugar, fomentan el pensamiento focalizado. Cada decisión empresarial se toma con una pregunta en mente: ¿Cómo nos acerca esto a nuestro objetivo?

En segundo lugar, establecen estándares para medir el progreso. Como todo se basa en datos cuantificables o resultados binarios, puedes medir con precisión a dónde has llegado y cuánto te queda, de forma tangible y exacta.

Además, el hecho de que sean públicos mejora la transparencia y hace que la comunicación sea más eficaz, ya que todos los equipos conocen los objetivos de los demás. En un sistema de OKR, el pasante puede saber hasta los objetivos del CEO; todos en la organización están en una misma hoja.

OKR vs KPIs

KPI (Key Performance Indicator) es una forma de medir el desempeño de un proceso o actividad en particular. Hay muchos tipos de KPIs, y elegir los correctos depende de la industria en que nos encontremos y la madurez de la organización.

Algunos ejemplos de KPIs:

- En Ventas: LTV (Lifetime Value)
- En Marketing: Tasa de conversión
- En Soporte: Tickets por mes

¿Cuál es la diferencia?

Supongamos que tu organización utiliza 2 KPIs para hacer seguimiento en el departamento de atención al cliente:

1. NPS – Net Promoter Score
2. Tiempo promedio de respuesta – Average Reply Time

Y que el objetivo es:

Objetivo: Mejorar la atención al cliente

En este caso, los KR deberían ser:

KR1 : Superar Net Promoter Score (NPS) por encima de 8.0

KR2 : Disminuir el tiempo promedio de respuesta por cliente a 15 horas.

Entonces: los KPIs son como el tablero de un automóvil, son constantes, te mantienen dentro del límite de velocidad y te avisan si te estás quedando sin combustible. Los OKR son como el GPS, te llevan a donde quieres ir.

No hay nada más motivador para un empleado que ver el progreso en su trabajo, Daniel Pink

¿Por qué necesitas OKR?

OKR es un sistema para cambiar la forma en que defines los objetivos de tu empresa.

Las otras metodologías ágiles (scrum, kanban) sólo han cambiado la forma en que trabajamos a nivel operativo; a nivel estratégico, seguimos definiendo objetivos como hace 50 años: de forma anual, sin revisiones frecuentes, de arriba hacia abajo y enfocados en tareas en vez de resultados.

Y en un mundo que cambia cada vez más rápido, lo que necesitamos es un método ágil para definir objetivos.

¿Cómo los implementas?

Fijar los OKR es un proceso largo. Supone analizar tu compañía o departamento y tener conversaciones difíciles sobre qué dirección seguir.

Lo ideal es tener una reunión con pocos invitados, donde estén presentes los stakeholders principales. Unos días antes, es necesario preguntarle a los equipos o empleados cuál es la línea de trabajo en la que se debería poner el foco.

Pregúntate:

- ¿Cuál es tu objetivo?
- ¿Cuáles son tus key results?
- ¿Cuáles son tus proyectos y tareas para cada key result?

¿Qué herramienta puedes utilizar para implementarlo?

Existen muchas herramientas SaaS para facilitar la gestión de OKR. Las empresas con menos de 10 colaboradores pueden comenzar con un template en Google Sheets.

En cambio, para organizaciones acostumbradas a utilizar herramientas ágiles, recomendamos probar con Koan.

Ventajas de Koan vs otras SaaS

- Pricing: ideal para empresas pequeñas o startups que quieren comenzar con OKR.
- UX: luego de probar muchas, pensamos que es la más intuitiva y user friendly de todas.
- Features: incorpora feedback dentro de los checkins semanales.
- Integraciones: si bien no se puede hacer checkins dentro de Slack, se puede configurar un reminder dentro de la herramienta.

Reflexión final

OKR es un método y una filosofía. Lo importante es que los líderes entiendan el valor de la planificación y su impacto en la ejecución. Las empresas exitosas se sientan durante horas a discutir ideas e iniciativas con sus ejecutivos, y lo hacen porque saben que un día adicional de planificación es la mejor inversión para ejecutar objetivos correctamente.

Fuentes: Libro: Measure What Matters