

# Objetivos Y RESULTADOS CLAVE

## INTRODUCCIÓN

Metodología de gestión que busca trasladar la estrategia de una compañía en el corto y medio plazo (Objetivos) a líneas de acción claras y con unas métricas definidas (KRs).

Los Objetivos y Resultados Clave, conocidos como OKR (por sus siglas en inglés: Objectives and Key Results), son ampliamente utilizados en grandes empresas como Intel o Google, pero también pueden aplicarse de igual manera en una PYME o Startup.

Este modelo te permite:

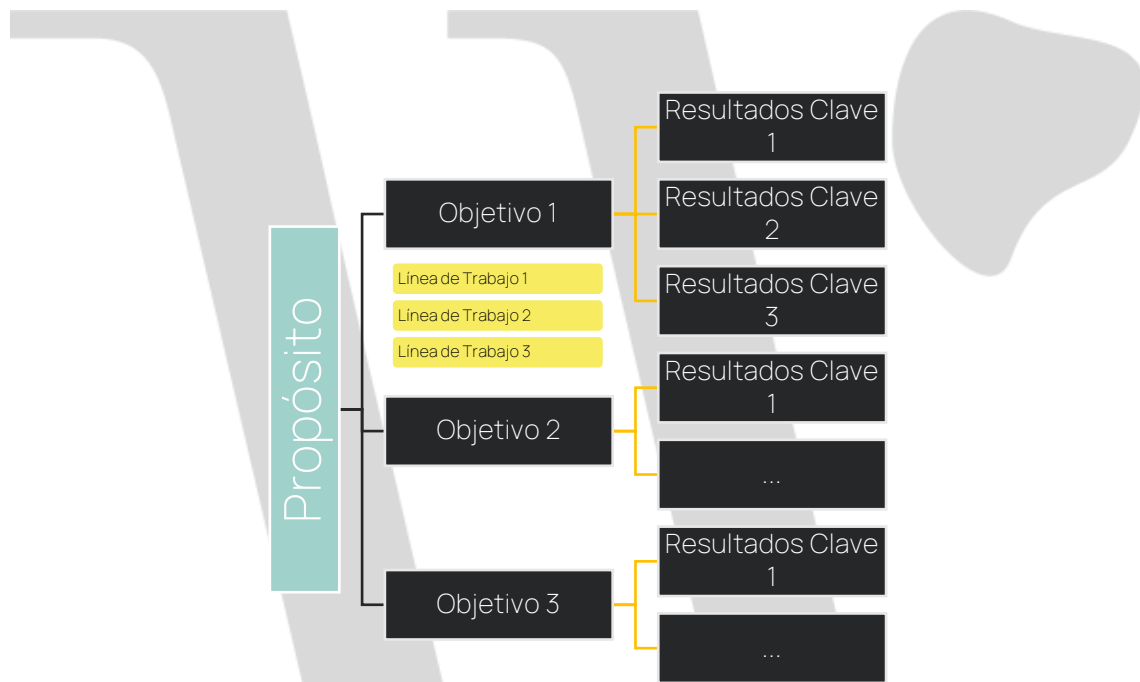
- Poner foco, no desviarte de lo que realmente importa.
- Fomentar la transparencia y colaboración pues debería estar compartido con todas las personas de la organización.
- Ayuda al alineamiento, ayuda a las personas a tener claridad sobre cómo colaborar y cómo medir su progreso.
- Promueve la aspiración, el modelo te reta a ser mejor.

## ETAPAS

La implementación del sistema de OKR puede ser dividida en cinco etapas principales:

1. Definición del propósito de la empresa:
  - a. ¿Quién somos como empresa?
  - b. ¿Cuál nuestro fin último?
2. Definición de los 3 (como máximo) objetivos principales:
  - a. ¿Dónde queremos llegar como empresa en los próximos 3, 6, 12 meses?
  - b. ¿Con qué frecuencia revisaremos nuestros objetivos (mensual, cuatrimestral o anual)?
3. Definición de las métricas para nuestros objetivos (máximo 3 métricas por objetivo):
  - a. ¿Cómo podemos medir que estamos yendo en la dirección correcta?
  - b. ¿Cuál es nuestra métrica mensual, cuatrimestral o anual?
4. Definición de las líneas de trabajo para conseguir dichos objetivos:
  - a. Ya sabemos dónde queremos llegar y cómo medirlo, pero ¿qué haremos para lograrlo?

- b. ¿Son acciones puntuales que se realizan y finalizan?
  - c. ¿Debemos hacer un seguimiento constante para asegurarnos de que estamos en el camino correcto?
5. Definición del seguimiento:
- a. Establezcamos un ciclo para revisar cómo van nuestras métricas. ¿Seguimos en el camino correcto?
  - b. ¿Necesitamos hacer cambios en nuestro plan?
  - c. ¿Están todos los colaboradores involucrados en el proceso?



## CONSEJOS CLAVE

Algunos consejos clave para maximizar los OKRs:

- Los 3 objetivos principales deben estar alineados con el propósito de la organización.
- Es bueno que las métricas para los resultados clave ya estén disponibles o que puedan implementarse de manera sencilla. De esta forma, podrás medir el progreso de manera efectiva.
- Es importante destacar que las líneas de trabajo deben consistir en acciones concretas y específicas. Evita generalidades y en su lugar, define tareas y pasos claros que puedan ejecutarse. Esto te ayudará a mantener el enfoque y la claridad necesaria para lograr los resultados deseados.
- Simplificar y tener claridad en tus objetivos y acciones, estarás en el camino correcto hacia el éxito con los OKRs.
- Chequea tus líneas de trabajo siempre contra los objetivos que has definido, además de contra los KRs.

## ¿MI EMPRESA ESTÁ PREPARADA EMPRESA PARA APLICAR OKRS?

Antes de sumergirnos y comenzar a aplicar, te sugerimos que reflexiones un poco sobre tu organización y cómo prepararla para que el método sea efectivo. Para que funcione y los resultados estén alineados con lo esperado, es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Asegúrate de que tu entorno fomenta el pensamiento crítico. Es crucial formular las preguntas adecuadas para definir nuestros objetivos.
- Mantener disciplina. Es necesario enfatizar que debemos comprometernos con el método y las métricas que hemos definido, así como con su actualización y revisión.
- Fomentar el trabajo en equipo y perseguir proyectos con atribuciones transversales. Utilizaremos el sistema de OKRs para potenciar la colaboración y la transparencia en la organización, creando un ambiente en el que todos trabajemos hacia un mismo objetivo y seamos uno solo.
- Saber en qué cadena de valor enfocaremos nuestros esfuerzos para desarrollar los objetivos estratégicos propuestos. Los Objetivos y Resultados Clave no son una lista de tareas a completar y ya está. La clave está en identificar los objetivos críticos del negocio y traducirlos en una forma que pueda ser medible. A través de los OKRs, todos tendremos claridad sobre lo que debemos hacer y lo que no.
- Buscar contribuciones que sean medibles. Nos esforzaremos por evitar objetivos intangibles, ya que queremos seguir y ver nuestro progreso.
- Establecer un método de seguimiento para crecer y avanzar constantemente.

## COMO FUNCIONA NUESTRA PLANTILLA

Desarrollamos una plantilla de Excel para que puedas seguir tus Objetivos y Resultados clave. Es una sugerencia para mantener el foco.

La plantilla está compuesta por 4 pestañas: OKRs, Actividades diarias, Actividades puntuales y Líneas de trabajo.

- *Pestaña: "OKRs" →*

- El primer paso es registrar el Propósito.
  - Nuestros objetivos deben estar en sintonía con lo que somos y hacia dónde queremos ir.
- Luego, rellena:
  - Descripción;
  - Fechas de inicio y fin de los objetivos.
- Para cada objetivo, determina:
  - La métrica que consideres más adecuada para el seguimiento;
  - El tipo de seguimiento exigido para la métrica, eligiendo entre seguimiento diario o puntual;
  - Determina también el objetivo mensual.
- Las celdas de los meses se rellenan automáticamente, por lo que están bloqueadas.
  - Para desbloquear utiliza la contraseña: OKR;
  - La función que suma los campos de los meses está relacionada con lo que hayas completado las pestañas "Actividades diarias" o "Actividades puntuales".

- *Pestaña: "Actividades diarias" →*

- Aquí apunta el seguimiento de las actividades a hacer todos los días.
- Todas las actividades que has marcado como diarias en la pestaña OKR estarán disponibles para seleccionar.
- La plantilla está preparada para el mes de junio considerando 3 actividades de seguimiento diario.
- Completa solamente la información en gris claro que son los campos:
  - Acción (entre las disponibles como actividades diarias)
  - OK/NOK/NA, te lo detallo:
    - OK/NOK se relacionan con las actividades que son una acción única al día.

Ejemplo:

- Objetivo: Fortalecer imagen de marca;
- Métrica de seguimiento (KR): Realizar 1 post en linkedin todos los días;
- En seguimiento diario, marcamos OK todos los días que hemos realizado la actividad

- NA (No aplica) se usa para actividades que tienen una mayor frecuencia diaria o un valor monetario/numérico. Dejamos 2 ejemplos.

- En caso de NA completamos también el valor.

Ejemplo 1:

- Objetivo: Fortalecer imagen de marca;
- Métrica de seguimiento (KR): Realizar 3 post en linkedin todos los días;
- En seguimiento diario, marcamos NA todos los días que hemos realizado la actividad.
- En valor marcamos el número de posts realizados ese día.

Ejemplo 2:

- Objetivo: Aumentar las ventas;
- Métrica de seguimiento (KR): Número de ventas al día.
- En seguimiento diario, marcamos NA en todos los días que realizamos la actividad.
- En valor marcamos el número de ventas realizadas ese día.

- *Pestaña “Actividades puntuales” →*

- En esta pestaña lleva el seguimiento de las actividades que hay que hacer durante el mes, pero sin una fecha específica.
- Todas las actividades definidas como puntuales en la pestaña OKR estarán disponibles para seleccionar.
- Completa solamente la información en gris claro, los campos:
  - Acción (entre las disponibles como actividades puntuales);
  - OK/NOK/NA:
    - OK/NOK son relacionados actividades únicas.

Ejemplo:

- Objetivo: Expandir las áreas de actuación de la empresa;
- Métrica de seguimiento (KR): Conseguir cliente de Asturias;
- En seguimiento puntual, indicamos la fecha de un nuevo contrato con un cliente asturiano y OK.
- NA (No aplica) se usa para actividades de valor monetario.

Ejemplo:

- Objetivo: Aumentar la facturación en 20%;
- Métrica de seguimiento (KR): Facturación mensual.
- En seguimiento puntual, marcamos la fecha de cierre del mes y NA.
- En valor marcamos el valor de la facturación del mes de referencia.
- En caso de NA completamos también el valor.

- Pestaña “*Líneas de Trabajo*” →
  - Registraremos las actividades que debemos realizar para cumplir nuestros objetivos.
  - Indicamos si están:
    - OK, concluidas;
    - NOK, no concluidas y descartadas;
    - P, pendientes de realizar.
  - Por fin, podemos en observaciones apuntamos lo que sea relevante sobre la línea de trabajo.
  - Para añadir más líneas de trabajo para cada objetivo basta añadir una fila al archivo.

## FUENTES

- Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs  
By Paul R. Niven, Ben Lamorte
- Zhou, H., & He, Y. (2018). Comparative Study of OKR and KPI. DEStech Transactions on Economics, Business and Management.
- Equipo Rock Content (18 de octubre de 2018). *OKR: qué es y cómo implementar la metodología de objectives and key results*. <https://rockcontent.com/es/blog/okr/>
- Stray, Viktoria; Moe, Nils Brede; Vedal, Henrik; Berntzen, Marthe (2021): Using Objectives and Key Results (OKRs) and Slack: A Case Study of Coordination in Large-Scale Distributed Agile. TechRxiv. Preprint.