

UNITAT DE
CONEIXEMENT

Març 2023



OKR (*Objectives and Key Results*)

“Un sistema d’OKR ens pot ajudar a alleujar l’ansietat que ens allunya del pensament profund, de l’estratègia i dels resultats d’impacte.”

Joanma Torres, consultor en The Focus Lab

Què és?

Els **Objectius i Resultats Clau** o **OKR** (per les sigles en anglès d'*Objectives and Key Results*) és una metodologia perquè les empreses treballin en la mateixa direcció amb un full de ruta basat en objectius comuns i compartits. La metodologia OKR es basa en la definició d'objectius que poden ser avaluats a través de la mesura i quantificació objectivable d'una sèrie de resultats vinculats.

- ✓ És un sistema creat als anys 70 pel llavors CEO d'Intel, Andy Grove, i que es va **popularitzar a partir de 1999** gràcies a John Doerr, l'assessor de **Google** que el va introduir a l'ADN de l'empresa. El creixement exorbitant d'aquesta corporació ha provocat que moltes altres empreses també hagin volgut incorporar els OKR al seu funcionament.
- ✓ A cada **Objectiu** (O) se li assignen una sèrie de **Resultats Clau** (KR), l'assoliment dels quals servirà per mesurar l'èxit de l'objectiu marcat. Els KR es **mesuren i avaluen amb freqüència**, normalment de forma trimestral, i es redefeixen sempre que és necessari, tal com expliquen des del portal de Sydle a [*OKR: ¿Qué es y cómo implementar esta metodología en tu negocio?*](#) .
- ✓ El sistema OKR **simplifica la definició dels objectius** i la **mesura** de la seva execució seguint una senzilla **fórmula**:
 - Vull + **Objectiu** + mesurat pel conjunt dels + **Resultats Clau** (Key Results)
 - ❖ Un Objectiu pot tenir diversos KR associats.
- ✓ Tal com es descriu en l'article [*OKRs: qué son y cómo crearlos con grandes ejemplos*](#) publicat a *RD Station*:
 - Els Objectius es caracteritzen per ser:
 - ❖ Qualitatius.
 - ❖ A curt o a llarg termini (depenent de l'àrea d'aplicació).
 - ❖ Transparents i accessibles a tothom (s'han de comunicar).
 - ❖ Ambiciosos, però realistes.
 - ❖ Evolutius.
 - Els Resultats Clau (KR) són tasques quantificables en números o percentatges.
 - ❖ Quantitatius i mesurables.
 - ❖ Concrets. Han de tenir relació directa amb l'objectiu.

- ❖ Han de suposar un desafiament per a l'equip.
- ❖ Han de tenir un data límit.
- ✓ De vegades, un exemple és la manera més ràpida per entendre la metodologia OKR. *L'Academy To Innovate HR (AIHR)* ens en proporciona diversos relacionats amb l'àrea d'RH al l'article d'Erik van Vulpen [HR OKRs: All You Need to Know \[With 11 Examples\]](#). Per exemple:
 - **Objectiu:** augmentar l'impacte i el compromís de la persona treballadora.
 - **KR:** augmentar la seva satisfacció en un 20%.
 - **KR:** aconseguir un 90% de participació de treballadores i treballadors en l'enquesta de compromís.
 - **KR:** duplicar els comentaris positius de les persones en rol de gerència.
- ✓ És important **diferenciar els OKR dels KPI** o Indicadors Clau del rendiment (*Key Performance Indicators*). *IEBS School* ho fa de la següent manera a l'article de David Molina [Qué son los OKRs: la metodología que usa Google para sus empleados](#):
 - Els **OKR** busquen establir objectius i mesurar-los a través d'una sèrie de resultats.
 - Els **KPI** són indicadors quantificables per mesurar l'èxit i el progrés d'una activitat en curs, segons els seus resultats.
 - ❖ Poden servir d'inspiració per a definir els OKR.
- ✓ La metodologia **OKR té com a objectiu que totes les forces de l'empresa treballin en la mateixa direcció i sobre els mateixos punts clau**. Així doncs, pot tenir una correlació amb altres mètodes per a la idealització i gestió de plans de negoci, com el model **CANVAS**, per exemple, tal com proposa la *OKR University* en l'article de Madeleine Silva [Diseña OKRs poderosos con el canvas de OKR University](#).

Eines

La metodologia OKR **ha estat adoptada per nombroses empreses** com ara Amazon, Spotify o Meta, que han vist com ja ha funcionat amb el gegant Google i també es volen aprofitar dels seus beneficis.

- ✓ L'expert de The Focus Lab, Joanma Torres, apunta les principals **aportacions** d'aquesta metodologia a les organitzacions en l'article publicat al *Blog Factor Humà*, [¿Cómo pueden ayudar los OKRs a las Áreas de Personas?](#):

- Posar el **focus** en allò que realment importa.
- **Alineació** de les persones amb l'**estratègia**. Tenir els objectius definits dona significat a la feina i **millora el compromís** de treballadores i treballadors en un temps en què aquest sentiment ha caigut significativament, segons *Gallup*, i que la *Fundació Factor Humà* ja va tractar en la Unitat de Coneixement publicada al febrer de 2023 [*Quiet Quitting*](#).
- **Precisió** per identificar èxits, posar el focus i fer tangible la nostra tracció.
- ✓ De fet, en l'[*article citat abans*](#) de *Sydle*, també es reconeixen aquests **beneficis directes** d'implementar la metodologia OKR:
 - Permet crear **metes àgils i ambicioses**. Ens podem adaptar a cicles de temps més curts en l'avaluació i segons el nivell d'assoliment dels resultats, analitzar si ens estem fixant objectius massa fàcils o desproporcionats.
 - Ajuda a **focalitzar-nos i a prioritzar** per aconseguir les metes.
 - **Cultura de resultats, diferent d'una cultura de l'esforç**. Els resultats requereixen esforços, però aquests no sempre donen fruits.
 - **Simplicitat** en la definició de les metes.
 - **Transparència**. Perquè funcionin, tots els OKR han d'estar alineats i disponibles per a tot l'equip de treball.
 - **Ritmes alineats**. La metodologia OKR permet crear objectius a llarg termini adreçats a l'empresa i per treballar anualment; i també a curt termini adreçats als equips i que se solen mesurar de forma trimestral o, fins i tot, setmanal.
 - Model **bidireccional** de metes. Tothom participa en l'elaboració dels OKR, tant de dalt a baix, com de baix a dalt.
 - Pot ajudar a **resoldre diversos problemes de l'empresa** com ara:
 - ❖ Falta de comunicació.
 - ❖ Dificultats per transmetre la cultura de l'empresa a treballadores i treballadors.
 - ❖ Poc incentiu per a la productivitat de metes desafiants.
 - ❖ Dificultat perquè les persones entenguin com la seva feina impacta en l'empresa.
 - ❖ I, a més, tal com apunta Torres: **millora la qualitat psicosocial i elimina la càrrega mental** pel fet de tenir moltes coses al cap i sense una jerarquia clara, factors que afavoreixen nivells més alts d'estrès: "La identificació del que ens comprometem a fer i com ho mesurem és una excel·lent eina per combatre l'estrès".

- ✓ Empreses multinacionals han adoptat aquesta metodologia, però és perfectament **aplicable a qualsevol companyia independentment de la seva mida**. Totes en poden treure profit, com així assenyala l'empresa de solucions digitals *Pensem* en l'article de Gamaliel Vesga [OKR: Qué son, su uso y 5 ejemplos reales \(Google y YouTube incluidos\)](#):
 - Per a les empreses petites i els emprenedors és crucial que tothom es mobilitzi en la mateixa direcció. *Pensem* qualifica els OKR com una "eina de supervivència".
 - En les empreses mitjanes que escalen ràpidament, els OKR són un llenguatge comú per a l'execució i permeten tenir les expectatives clares i mantenir les persones alineades verticalment i horitzontalment durant el procés d'escalat.

La dada

La metodologia OKR està despertant l'interès de les empreses de l'IBEX 35. Gtmhub és una empresa europea que ha desenvolupat una plataforma de gestió d'objectius perquè les corporacions adoptin la metodologia OKR.

Segons expliquen des d'*Equipos y Talento* a [Alrededor del 70% de las empresas del IBEX35 muestran interés por adoptar metodologías OKR](#), Gtmhub ha detectat "interès, iniciatives o processos d'adopció de treball per objectius i OKR en al voltant del 70% de les empreses de l'IBEX 35".

- ✓ L'interès gira al voltant tant de l'execució de plans de negoci en aspectes organitzatius i canvis en la manera de treballar, com de l'execució de les iniciatives prioritàries per als comitès de direcció.
- ✓ Segons Gtmhub, el mercat dels OKR té unes grans expectatives de creixement i els analistes informen d'un increment del 900% de les consultes, iniciatives i projectes que reben dels seus clients.
- ✓ D'acord amb les seves dades, suposa un mercat potencial que pot arribar als 80.000 milions de dòlars.

Guia de Treball

COM DEFINIR UN OKR PAS A PAS I MESURAR-LO

La plataforma de formació *Platzi* defineix la metodologia OKR com un "sistema de mesura que permet quantificar el progrés dels equips d'alt creixement", bé siguin grans empreses o *startups* que volen tenir un creixement exponencial. Així mateix, a l'article [Qué son los OKRs y como implementarlos](#) ens ofereixen una guia per començar a treballar amb ells i consells per evitar els errors més comuns:

- Defineix els **Objectius** de forma que siguin **ambiciosos, realistes i quantificables**.
- Planteja OKR que es puguin complir en un **rang de temps concret**.
- **Estableix bons KR**: no són un llistat de tasques i han de descriure resultats i no pas activitats. Evita expressions com "analitzar", "revisar" o "participar".
- Revisa els OKR constantment per **verificar que estan ben enfocats** i fes els **ajustaments** que siguin necessaris sense esperar el final de període.
- **Mesura**. Quan arribi el final de període, assigna-li un percentatge de compliment a cada KR i la mitjana et donarà el resultat de compliment de l'objectiu:
 - Si l'objectiu queda per sota del 50%, potser no era realista o no depenia tant de tu per aconseguir-lo.
 - Es considera que el punt perfecte d'assoliment d'un OKR és el 70%. Si compleixes l'objectiu al 100%, potser no era prou ambiciós, tot i que el resultat és meritori.

COM FER EL SEGUIMENT DELS OKR?

Acendo recomana en aquest article del seu blog, [26 Ejemplos de OKRs para diversas áreas de tu empresa](#), fer el seguiment dels OKR seguint l'estructura de l'informe setmanal PPP (*Progress, Plans and Problems*). També incideix en que cal **publicar o deixar a la vista els OKR perquè tothom els tingui presents i el procés sigui transparent**.

- **Progress**: què vaig fer l'última setmana que ajudi a assolir els OKR (personals/d'equip/corporatius)?
- **Plans**: què tinc previst fer la setmana vinent que m'ajudi a assolir-los?
- **Problems**: quins impediments/endarreriments/inconvenients he detectat que puguin impedir o alentir que assolim els OKR?

4 ASPECTES QUE LES DIRECCIONS D'RH HAN DE TENIR CLARS

Observatorio de RRHH posa sobre la taula els punts clau sobre la incursió de la metodologia OKR als Departaments d'RH en l'article de Jaime Rodríguez [Cuatro fundamentos que los directores de RRHH y de Operaciones deben tener claro sobre los OKRs](#).

- Ressalten el perquè i **què hi ha al darrere del que estan fent els equips i les persones**. Les ajuda a entendre com encaixen en l'organització.
- Permeten **flexibilitat**. A més, com els OKR es mesuren generalment per trimestres, aporten una major sensació d'assoliment d'objectius.
- **Impulsen el compromís**, ja que hi ha un esforç de comunicació clara i transparent.
- Es poden generar alguns **conceptes erronis, causants que algunes Direccions d'RH se n'allunyin**:
 - "No necessitem OKR; ja tenim KPI". No són el mateix.
 - "La meva organització és massa petita". L'estratègia és tan vàlida per a grans corporacions com per a *startups*.
 - "Tots els OKR s'han d'assolir per aconseguir l'èxit". És aconsellable destacar a cada avaluació l'evolució de l'assoliment, i si aquest és molt alt potser calguin objectius més ambiciosos.

BONES PRÀCTIQUES OKR EN RH

Sovint, els Departaments de Recursos Humans han de fer front al repte de gestionar diversos projectes alhora i la metodologia OKR pot ser una bona eina per sortir-se'n de forma exitosa, tal com afirmen el l'article abans mencionat d'AIHR [HR OKRs: All You Need to Know \[With 11 Examples\]](#). Com fer-ho?

- **Alinea els OKR amb els objectius de l'organització**.
 - La consultora *FactorialHR* afegeix a [Método OKR: objetivos de empresa y RRHH \[+Plantilla Gratis\]](#) que "el pla d'RH ha de dissenyar-se per formar part d'un pla major del conjunt de l'empresa.
- Treballa de dalt a baix i de baix a dalt. **Tothom a l'organització té el seu paper** i es requereix suport tant descendent com ascendent. L'equip directiu i la resta de l'organització han d'estar capacitats abans de treballar amb OKR i d'aplicar-los a l'organització.
- Un OKR eficient ha de tenir un **objectiu significatiu i inspirador i uns KR en clau SMART**: específics, mesurables, assolibles, pertinents i de durada determinada.
- Assegura't que els teus OKR siguin **estratègics**.
- Defineix un **nombre raonable de KR per Objectiu**.
- Assigna un **valor ponderat a cada KR** de tal manera que es puguin prioritzar els esforços i les activitats diàries.

EXEMPLES D'OKR APLICATS A RH

- **Objectiu:** convertir-se en una marca ocupadora atractiva (millorar la retenció del talent).
 - **KR1:** millorar la puntuació global de l'*employee Net Promoter Score* (eNPS) de 12 a 20 punts.
 - **KR2:** millorar el compromís de 30 a 45 punts, segons l'enquesta de l'empresa.
 - **KR3:** augmentar el reconeixement de la marca ocupadora de 10 a 45 punts.
- **Objectiu:** atraure millor talent / recompensar al mateix nivell que el mercat.
 - **KR1:** garantir que el 80% dels llocs de treball s'ajustin a les bandes salarials correctes per al tercer trimestre.
 - **KR2:** garantir la igualtat salarial entre homes i dones per al quart trimestre.
 - **KR3:** augmentar els nivells de satisfacció salarial del 45% al 65%.
- **Objectiu:** reduir el temps de moderació de les peticions de vacances i absències.
 - **KR1:** implementar un software de gestió d'absències a l'empresa abans de les vacances de Nadal.
 - **KR2:** trigar un 50% menys de temps d'ençà que una persona sol·licita una absència fins que s'aprova.
 - **KR3:** destinar 4 hores menys a la gestió d'absències gràcies al programa de gestió sense augmentar el temps de resposta.

L'experiència



Google és l'empresa que porta l'estendard dels OKR des de 1999 gràcies a John Doerr que va saber introduir aquesta metodologia, creada als anys 70 per Andy Grove a Intel, en l'ADN de la companyia i que avui dia encara guia el gegant tecnològic.

- ✓ Doerr explica al llibre *Measure What Matters* com va "regalar" a Google aquesta metodologia i com de fàcil va ser comptar amb el suport dels seus fundadors Larry Page i Sergey Brin i de tota la companyia (a finals dels 90, només eren una trentena). A l'article [*When John Doerr Brought a 'Gift' to Google's Founders*](#), publicat a *The Wired*, el mateix Doerr ens ho relata.

- ✓ La implicació va ser tal que durant els primers anys de Google, Page examinava personalment els OKR dels enginyers de software cada trimestre.
- ✓ Ara, Google continua amb els OKR i segons explica Mariano Ahijado en l'article d'*El País* [Metodología OKR: qué es y por qué la utiliza Google con sus empleados](#), és una guia real per guiar-se en els encerts i errors. També tenen una política oficial que estableix que és suficient amb un 60% o un 70% d'assoliment d'un OKR. De fet, reconeixen que la metodologia OKR els va ajudar a solucionar un problema de visió nocturna del seu cotxe autònom.
- ✓ A més, segueixen la seva intuïció respecte als OKR. Segons expliquen des de *Pensem* en l'article abans mencionat [OKR: Qué son, su uso y 5 ejemplos reales \(Google y YouTube incluidos\)](#), Google se salta la "regla de set" que limita als gerents a un màxim de 7 OKR a càrrec seu. En alguns casos a Google ho han canviat per un mínim de 7 perquè creuen que, de fet, "com més gran sigui la proporció de supervisats més pla serà l'organigrama, un fet que significa menys supervisió de dalt a baix, major autonomia de primera línia i un terreny més fèrtil per al proper avanç", asseguren.

buffer

Buffer és una empresa dedicada al màrqueting que ofereix eines digitals de gestió i anàlisi de xarxes socials per a organitzacions. Va començar al Regne Unit l'any 2010 de la mà de Joel Gascoigne i Leo Widrich. Actualment, té la seu als EUA i compta amb 79 treballadores i treballadors ubicats a 22 països diferents. Aquesta empresa relativament jove ha adoptat la metodologia OKR per organitzar els seus objectius i pla de creixement, i és un dels exemples d'èxit dels OKR.

Kevan Lee ha ocupat diversos càrrecs de responsabilitat a l'equip de màrqueting de Buffer i explica en el *post* [Todo lo que quieres saber sobre los OKRs: cómo plantearlos, lograrlos y monitorearlos con Trello](#), publicat al blog de *Trello*, com es va implantar l'OKR a través d'aquesta plataforma de gestió del treball. A Buffer treballen amb una àmplia varietat d'OKR per capes i per a cada àrea. Un parell de setmanes abans de començar el trimestre tothom es pren un temps per reflexionar sobre els objectius dels pròxims mesos i sobre què poden -i han- de canviar durant el trimestre. Els aprenentatges que han extret d'aquesta manera de treballar són, segons Lee:

- ✓ Els OKR augmenten la claredat
- ✓ Augmenten la concentració. Lee explica com és d'important la revisió periòdica i confessa que fins i tot ell ho feia diàriament.
- ✓ Fomenten la col·laboració. Posa molt d'èmfasi en el fet que molts dels seus OKR personals depenien de la col·laboració entre companys i, per tant, van incloure un període de negociació abans de planejar els OKR per coordinar-se.

Ara bé. No tot són flors i violes amb els OKR. Joel Gascoigne compartia a Twitter l'article de *Wistia* [Why Setting Ambitious Goals Backfires](#) escrit per Brendan Schwartz, fundador i cap de tecnologia (CTO) de la plataforma de vídeo màrqueting per a empreses Wistia, on reflexionava sobre els problemes dels objectius ambiciosos que aconsella l'OKR i la importància de posar les persones al centre:

- ✓ Pensament a curt termini: treballadores i treballadors poden sentir-se pressionats pel temps i centrar-se en aquells resultats clau utilitzats per mesurar el progrés.
- ✓ Desmotivació quan l'objectiu sembla impossible d'assolir.

Materials

Bibliografia bàsica

Doerr John. *Mide lo que importa: Cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con OKR*. Conecta, 2019

Grove, Andrew S. *High Output Management*. Vintage, 1995

Lamorte, Ben. *The OKRs Field Book: A Step-by-Step Guide for Objectives and Key Results Coaches*, Wiley 2022

Wodtke, Christina. *Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results*. PaperBack, 2016

Materials en línia

Torres, Joanma. "¿Cómo pueden ayudar los OKRs a las Áreas de Personas?". *Blog Factor Humà*, 08/11/2022.

Possiblement amb més freqüència de la necessària, en els equips de persones escoltem coses com ara: "No paguen prou", o "no esteu completament integrats en el *core business* del negoci". Aquestes, entre altres frases, limiten la nostra capacitat d'aportar valor a l'estratègia i al propòsit del negoci, sigui quin sigui. Davant d'aquest escenari tan reptador, trobem l'oportunitat que ens facilita el sistema OKR.

<https://factorhuma.org/ca/actualitat/blog-factor-huma/15500-como-pueden-ayudar-los-okrs-a-las-areas-de-personas>

What Matters

Un complet portal dedicat a explicar la metodologia OKR fundat pel mateix John Doerr, qui va popularitzar els OKR, i Ryan Panchadsaram.

<https://www.whatmatters.com/>

Observatorio de RRHH. “#WebinarORH: ¿Qué son los OKRs y cómo aplicarlos en RRHH?” *YouTube* 01/03/2022

Seminari pràctic orientat a la implementació de la metodologia OKR en la Gestió de Persones a través d’una experiència personal. L’objectiu és “crear un millor jardí perquè els individus puguin tenir un millor assoliment”.

https://www.youtube.com/watch?v=pRh1H-H80M&ab_channel=ORH-ObservatoriodeRecursosHumanos

Menéndez, Iván. “¿Por qué es necesaria una plataforma de OKR?” *Observatorio de RRHH*. 26/05/2022

Article d’opinió del responsable de Gtmhub en Espanya, Portugal i Itàlia, on destaca els beneficis d’aquesta metodologia tant per a treballadors com per a clients. Gtmhub comercialitza una plataforma de gestió d’objectius perquè les corporacions utilitzin OKR.

<https://www.observatoriorh.com/opinion/por-que-necesaria-plataforma-okr.html>

“People OKRs: prácticas para la gestión del desempeño”. *The Hero Camp* 04/03/2020

Webinar sobre com aplicar OKR en l’Àrea de Gestió de Persones i generar un impacte positiu en la cultura de l’empresa

<https://theherocamp.com/people-okr-practicas-para-la-gestion-del-performance/>