

UNIDAD DE
CONOCIMIENTO

Marzo 2023



OKRs (*Objectives and Key Results*)

“Un sistema de OKRs nos puede ayudar a aligerar la ansiedad que nos aleja del pensamiento profundo, de la estrategia y de los resultados de impacto.”

Joanma Torres, consultor en The Focus Lab

¿Qué es?

Los **Objetivos y Resultados Clave** u **OKRs** (por las siglas en inglés de *Objectives and Key Results*) es una metodología para que las empresas trabajen en la misma dirección con una hoja de ruta basada en objetivos comunes y compartidos. La metodología OKR se basa en la definición de objetivos que pueden ser evaluados a través de la medida y cuantificación objetivable de una serie de resultados vinculados.

- ✓ Es un sistema creado en los años 70 por el entonces CEO de Intel, Andy Grove, y que se **popularizó a partir de 1999** gracias a John Doerr, el asesor de **Google** que lo introdujo en el ADN de la empresa. El crecimiento exorbitante de esta corporación ha provocado que otras muchas empresas también hayan querido incorporar los OKRs a su funcionamiento.
- ✓ A cada **Objetivo** (O) se le asignan una serie de **Resultados Clave** (KRs), cuya consecución servirá para medir el éxito del objetivo marcado. Los KRs se **miden y evalúan con frecuencia**, normalmente de forma trimestral, y se redefinen siempre que es necesario, tal y como explican desde el portal de Sydle en [OKR: ¿Qué es y cómo implementar esta metodología en tu negocio?](#).
- ✓ El sistema OKR **simplifica la definición de los objetivos** y la **medición** de su ejecución siguiendo una sencilla **fórmula**:
 - Quiero + **Objetivo** + medido por el conjunto de los + **Resultados Clave** (*Key Results*)
 - ❖ Un Objetivo puede tener varios KRs asociados.
- ✓ Tal y como se describe en el artículo [OKRs: qué son y cómo crearlos con grandes ejemplos](#) publicado en *RD Station*:
 - Los Objetivos se caracterizan por ser:
 - ❖ Cualitativos.
 - ❖ A corto o a largo plazo (dependiendo del área de aplicación).
 - ❖ Transparentes y accesibles a todo el mundo (se deben comunicar).
 - ❖ Ambiciosos, pero realistas.
 - ❖ Evolutivos.
 - Los Resultados Clave (KRs) son tareas cuantificables en números o porcentajes.
 - ❖ Cuantitativos y medibles.

- ❖ Concretos. Deben tener relación directa con el objetivo.
- ❖ Deben suponer un desafío para el equipo.
- ❖ Deben tener una fecha límite.
- ✓ A veces, un ejemplo es la forma más rápida para entender la metodología OKR. La *Academy To Innovate HR (AIHR)* nos proporciona varios relacionados con el área de RRHH en el artículo de Erik van Vulpen [HR OKRs: All You Need to Know \[With 11 Examples\]](#). Por ejemplo:
 - **Objetivo:** aumentar el impacto y el compromiso de la persona trabajadora.
 - **KRs:** aumentar su satisfacción en un 20%.
 - **KRs:** conseguir un 90% de participación de trabajadoras y trabajadores en la encuesta de compromiso.
 - **KRs:** duplicar los comentarios positivos de las personas en rol de gerencia.
- ✓ Es importante **diferenciar los OKRs de los KPIs** o Indicadores Clave del rendimiento (*Key Performance Indicators*). *IEBS School* lo hace de la siguiente manera al artículo de David Molina [Qué son los OKRs: la metodología que usa Google para sus empleados](#):
 - Los **OKRs** buscan establecer objetivos y medirlos a través de una serie de resultados.
 - Los **KPIs** son indicadores cuantificables para medir el éxito y el progreso de una actividad en curso, según sus resultados.
 - ❖ Pueden servir de inspiración para definir los OKRs.
- ✓ La metodología **OKR tiene como objetivo que todas las fuerzas de la empresa trabajen en la misma dirección y sobre los mismos puntos clave**. Así pues, puede tener una correlación con otros métodos para la idealización y gestión de planes de negocio, como el modelo **CANVAS**, por ejemplo, tal y como propone la *OKR University* en el artículo de Madeleine Silva [Diseña OKRs poderosos con el canvas de OKR University](#).

Herramientas

La metodología OKR **ha sido adoptada por numerosas empresas** como Amazon, Spotify o Meta, que han visto cómo ya ha funcionado con el gigante Google y también quieren aprovecharse de sus beneficios.

- ✓ El experto de The Focus Lab, Joanma Torres, apunta las principales **aportaciones** de esta metodología a las organizaciones en el artículo publicado en el *Blog Factor Humà*, [¿Cómo pueden ayudar los OKRs a las Áreas de Personas?](#):
 - Poner el **foco** en aquello que realmente importa.
 - **Alineación** de las personas con **la estrategia**. Tener los objetivos definidos da significado al trabajo y **mejora el compromiso** de trabajadoras y trabajadores en un tiempo en el que este sentimiento ha caído significativamente, según *Gallup*, y que la *Fundació Factor Humà* ya trató en la Unidad de Conocimiento publicada en febrero de 2023 [Quiet Quitting](#).
 - **Precisión** para identificar logros, poner el foco y hacer tangible nuestra tracción.
- ✓ De hecho, en el [artículo citado antes](#) de *Sydle*, también se reconocen estos **beneficios directos** de implementar la metodología OKR:
 - Permite crear **metas ágiles y ambiciosas**. Nos podemos adaptar a ciclos de tiempo más cortos en la evaluación y según el nivel de consecución de los resultados, analizar si nos estamos fijando objetivos demasiado fáciles o desproporcionados.
 - Ayuda a **focalizarnos y a priorizar** para conseguir las metas.
 - Cultura **de resultados, distinta de una cultura del esfuerzo**. Los resultados requieren esfuerzos, pero éstos no siempre dan frutos.
 - **Simplicidad** en la definición de las metas.
 - **Transparencia**. Para que funcionen, todos los OKRs deben estar alineados y disponibles para todo el equipo de trabajo.
 - **Ritmos alineados**. La metodología OKR permite crear objetivos a largo plazo dirigidos a la empresa y para trabajar anualmente; y también a corto plazo dirigidos a los equipos y que suelen medirse de forma trimestral o, incluso, semanal.
 - Modelo **bidireccional** de metas. Todo el mundo participa en la elaboración de los OKRs, tanto de arriba abajo como de abajo arriba.
 - Puede ayudar a **resolver varios problemas de la empresa** tales como:
 - ❖ Falta de comunicación.
 - ❖ Dificultades para transmitir la cultura de la empresa a trabajadoras y trabajadores.
 - ❖ Poco incentivo para la productividad de metas desafiantes.
 - ❖ Dificultad para que las personas entiendan cómo su trabajo impacta en la empresa.

- ❖ Y, además, tal y como apunta Torres: **mejora la calidad psicosocial y elimina la carga mental** por tener muchas cosas en la cabeza y sin una jerarquía clara, factores que favorecen niveles más altos de estrés: “La identificación de lo que nos comprometemos a hacer y cómo lo medimos es una excelente herramienta para combatir el estrés”.
- ✓ Empresas multinacionales han adoptado esta metodología, pero es perfectamente **aplicable a cualquier compañía independientemente de su tamaño**. Todas pueden sacarle provecho, como así señala la empresa de soluciones digitales *Pensem* en el artículo de Gamaliel Vesga [OKR: Qué son, su uso y 5 ejemplos reales \(Google y YouTube incluidos\)](#):
 - Para las empresas pequeñas y los emprendedores es crucial que todo el mundo se movilice en la misma dirección. *Pensem* califica a los OKRs como una “herramienta de supervivencia”.
 - En las empresas medianas que escalan rápidamente, los OKRs son un lenguaje común para la ejecución y permiten tener las expectativas claras y mantener a las personas alineadas vertical y horizontalmente durante el proceso de escalado.

El dato

La metodología OKR está despertando el interés de las empresas del IBEX 35. Gtmhub es una empresa europea que ha desarrollado una plataforma de gestión de objetivos para que las corporaciones adopten la metodología OKR.

Según explican desde *Equipos y Talento* en [Alrededor del 70% de las empresas del IBEX35 muestran interés por adoptar metodologías OKR](#), Gtmhub ha detectado “interés, iniciativas o procesos de adopción de trabajo por objetivos y OKRs en alrededor del 70% de las empresas del IBEX 35”.

- ✓ El interés gira en torno tanto a la ejecución de planes de negocio en aspectos organizativos y cambios en la forma de trabajar, como a la ejecución de las iniciativas prioritarias para los comités de dirección.
- ✓ Según Gtmhub, el mercado de los OKRs tiene unas grandes expectativas de crecimiento y los analistas informan de un incremento del 900% de las consultas, iniciativas y proyectos que reciben de sus clientes.
- ✓ De acuerdo con sus datos, supone un mercado potencial que puede alcanzar los 80.000 millones de dólares.

Guía de Trabajo

CÓMO DEFINIR UN OKR PASO A PASO Y MEDIRLO

La plataforma de formación *Platzi* define la metodología OKR como un "sistema de medición que permite cuantificar el progreso de los equipos de alto crecimiento", ya sean grandes empresas o *startups* que quieren tener un crecimiento exponencial. Asimismo, en el artículo [Qué son los OKRs y como implementarlos](#) nos ofrecen una guía para empezar a trabajar con ellos y consejos para evitar los errores más comunes:

- Define los **Objetivos** de forma que sean **ambiciosos, realistas y cuantificables**.
- Plantea OKRs que puedan cumplirse en un **rango de tiempo concreto**.
- **Establece buenos KRs**: no son un listado de tareas y deben describir resultados y no actividades. Evita expresiones como "analizar", "revisar" o "participar".
- Revisa los OKRs constantemente para **verificar que están bien enfocados** y realiza los **ajustes** que sean necesarios sin esperar al final de período.
- **Medición**. Cuando llegue el final de período, asígnale un porcentaje de cumplimiento a cada KR y la media te dará el resultado de cumplimiento del objetivo:
 - Si el objetivo queda por debajo del 50%, quizás no era realista o no dependía tanto de ti para conseguirlo.
 - Se considera que el punto perfecto de consecución de un OKRs es el 70%. Si cumples el objetivo al 100%, quizás no era suficientemente ambicioso, aunque el resultado es meritorio.

¿CÓMO HACER EL SEGUIMIENTO DE LOS OKRs?

Acendo recomienda en este artículo de su blog, [26 Ejemplos de OKRs para diversas áreas de tu empresa](#), realizar el seguimiento de los OKRs siguiendo la estructura del informe semanal PPP (*Progress, Plans and Problems*). También incide en que es necesario **publicar o dejar a la vista los OKRs para que todo el mundo los tenga presentes y el proceso sea transparente**.

- **Progress**: ¿qué hice en la última semana que ayude a alcanzar los OKRs (personales/equipo/corporativos)?
- **Plans**: ¿qué tengo previsto hacer la próxima semana que me ayude a alcanzarlos?
- **Problems**: ¿qué impedimentos/retrasos/inconvenientes he detectado que puedan impedir o ralentizar que logremos los OKRs?

4 ASPECTOS QUE LAS DIRECCIONES DE RRHH DEBEN TENER CLAROS

Observatorio de RRHH pone sobre la mesa los puntos clave sobre la incursión de la metodología OKR en los Departamentos de RRHH en el artículo de Jaime Rodríguez [Cuatro fundamentos que los directores de RRHH y de Operaciones deben tener claro sobre los OKRs](#).

- Resaltan el porqué y **qué hay detrás de lo que están haciendo los equipos y las personas**. Les ayuda a entender cómo encajan en la organización.
- Permiten **flexibilidad**. Además, como los OKRs se miden generalmente por trimestres, aportan una mayor sensación de consecución de objetivos.
- **Impulsan el compromiso**, ya que existe un esfuerzo de comunicación clara y transparente.
- Se pueden generar algunos **conceptos erróneos, causantes de que algunas Direcciones de RRHH se alejen del tema**:
 - “No necesitamos OKRs; ya tenemos KPIs”. No son lo mismo.
 - “Mi organización es demasiado pequeña”. La estrategia es tan válida para grandes corporaciones como para *startups*.
 - “Todos los OKRs deben alcanzarse para conseguir el éxito”. Es aconsejable destacar en cada evaluación la evolución de la consecución, y si éste es muy alto quizás sean necesarios objetivos más ambiciosos.

BUENAS PRÁCTICAS OKRs EN RRHH

A menudo, los Departamentos de Recursos Humanos deben hacer frente al reto de gestionar varios proyectos a la vez y la metodología OKR puede ser una buena herramienta para salir adelante de forma exitosa, tal y como afirman el artículo antes mencionado de AIHR [HR OKRs: All You Need to Know \[With 11 Examples\]](#). ¿Cómo hacerlo?

- **Alinea los OKRs con los objetivos de la organización.**
 - La consultora *FactorialHR* añade en [Método OKR: objetivos de empresa y RRHH \[+Plantilla Gratis\]](#) que “el plan de RRHH debe diseñarse para formar parte de un plan mayor del conjunto de la empresa.
- Trabaja de arriba abajo y de abajo arriba. **Todo el mundo en la organización tiene su papel** y se requiere apoyo tanto descendente como ascendente. El equipo directivo y el resto de la organización deben estar capacitados antes de trabajar con OKRs y aplicarlos a la organización.
- Un OKR eficiente debe tener un **objetivo significativo e inspirador y unos KR en clave SMART**: específicos, medibles, alcanzables, pertinentes y de duración determinada.
- Asegúrate que tus OKRs sean **estratégicos**.
- Define un **número razonable de KR por Objetivo**.
- Asigna un **valor ponderado a cada KR** de forma que se puedan priorizar los esfuerzos y las actividades diarias.

EJEMPLOS DE OKRs APLICADOS A RRHH

- **Objetivo:** convertirse en una marca empleadora atractiva (mejorar la retención del talento).
 - **KR1:** mejorar la puntuación global del *employee Net Promoter Score* (eNPS) de 12 a 20 puntos.
 - **KR2:** mejorar el compromiso de 30 a 45 puntos, según la encuesta de la empresa.
 - **KR3:** aumentar el reconocimiento de la marca empleadora de 10 a 45 puntos.
- **Objetivo:** atraer mejor talento / recompensar al mismo nivel que el mercado.
 - **KR1:** garantizar que el 80% de los puestos de trabajo se ajusten a las bandas salariales correctas para el tercer trimestre.
 - **KR2:** garantizar la igualdad salarial entre hombres y mujeres para el cuarto trimestre.
 - **KR3:** aumentar los niveles de satisfacción salarial del 45% al 65%.
- **Objetivo:** reducir el tiempo de moderación de las peticiones de vacaciones y ausencias.
 - **KR1:** implementar un software de gestión de ausencias en la empresa antes de las vacaciones de Navidad.
 - **KR2:** tardar un 50% menos de tiempo desde que una persona solicita una ausencia hasta que se aprueba.
 - **KR3:** destinar 4 horas menos a la gestión de ausencias gracias al programa de gestión sin aumentar el tiempo de respuesta.

La experiencia



Google es la empresa que lleva el estandarte de los OKRs desde 1999 gracias a John Doerr que supo introducir dicha metodología, creada en los años 70 por Andy Grove en Intel, en el ADN de la compañía y que hoy en día todavía guía al gigante tecnológico.

- ✓ Doerr explica en el libro *Measure What Matters* cómo “regaló” a Google esta metodología y lo fácil que fue contar con el apoyo de sus Fundadores Larry Page y Sergey Brin y de toda la compañía (a finales de los 90, sólo

eran una treintena). En el artículo [When John Doerr Brought a 'Gift' to Google's Founders](#), publicado en *The Wired*, el propio Doerr nos lo relata.

- ✓ La implicación fue tal que, durante los primeros años de Google, Page examinaba personalmente los OKRs de los ingenieros de software cada trimestre.
- ✓ Ahora, Google continúa con los OKRs y según explica Mariano Ahijado en el artículo de *El País* [Metodología OKR: qué es y por qué la utiliza Google con sus empleados](#), es una guía real para guiarse en los aciertos y errores. También tienen una política oficial que establece que es suficiente con un 60% o un 70% de consecución de un OKR. De hecho, reconocen que la metodología OKR les ayudó a solucionar un problema de visión nocturna de su coche autónomo.
- ✓ Además, siguen su intuición respecto a los OKRs. Según explican desde *Pensemos* en el artículo antes mencionado [OKR: Qué son, su uso y 5 ejemplos reales \(Google y YouTube incluidos\)](#), Google se salta la "regla de siete" que limita a los gerentes a un máximo de 7 OKRs a su cargo. En algunos casos en Google lo han cambiado por un mínimo de 7 porque creen que, de hecho, "cuanto mayor sea la proporción de supervisados más plano será el organigrama, algo que significa menos supervisión de arriba abajo, mayor autonomía de primera línea y un terreno más fértil para el próximo avance", aseguran.



Buffer es una empresa dedicada al marketing que ofrece herramientas digitales de gestión y análisis de redes sociales para organizaciones. Empezó en Reino Unido en 2010 de la mano de Joel Gascoigne y Leo Widrich. Actualmente, tiene su sede en EEUU y cuenta con 79 trabajadoras y trabajadores ubicados en 22 países diferentes. Esta empresa relativamente joven ha adoptado la metodología OKR para organizar sus objetivos y plan de crecimiento, siendo uno de los ejemplos de éxito de los OKRs.

Kevan Lee ha ocupado varios cargos de responsabilidad en el equipo de marketing de Buffer y explica en el [post Todo lo que quieres saber sobre los OKRs: cómo plantearlos, lograrlos y monitorearlos con Trello](#), publicado en el blog de *Trello*, cómo se implantó el OKR a través de esta plataforma de gestión del trabajo. En Buffer trabajan con una amplia variedad de OKRs por capas y para cada área. Un par de semanas antes de empezar el trimestre todo el mundo se toma un tiempo para reflexionar sobre los objetivos de los próximos meses y sobre qué pueden –y deben– cambiar durante el trimestre. Los aprendizajes que han extraído de esta forma de trabajar son, según Lee:

- ✓ Los OKRs aumentan la claridad
- ✓ Aumentan la concentración. Lee explica lo importante que es la revisión periódica y confiesa que incluso él lo hacía a diario.

- ✓ Fomentan la colaboración. Pone mucho énfasis en que muchos de sus OKRs personales dependían de la colaboración entre compañeros y, por tanto, incluyeron un período de negociación antes de planear los OKRs para coordinarse.

Ahora bien. No todo son facilidades con los OKRs. Joel Gascoigne compartía en Twitter el artículo de *Wistia* [Why Setting Ambitious Goals Backfires](#) escrito por Brendan Schwartz, Fundador y Jefe de tecnología (CTO) de la plataforma de vídeo marketing para empresas Wistia, donde reflexionaba sobre los problemas de los objetivos ambiciosos que aconseja el OKR y la importancia de poner a las personas en el centro:

- ✓ Pensamiento a corto plazo: trabajadoras y trabajadores pueden sentirse presionados por el tiempo y centrarse en aquellos resultados clave utilizados para medir el progreso.
- ✓ Desmotivación cuando el objetivo parece imposible de alcanzar.

Materiales

Bibliografía básica

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

Materiales en línea

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

Posiblemente con mayor frecuencia de la necesaria, en los equipos de personas escuchamos cosas como: "No pagan lo suficiente", o "no está completamente integrado en el *core business* del negocio". Éstas, entre otras frases, limitan nuestra capacidad de aportar valor a la estrategia y al propósito del negocio, sea cual sea. Ante este escenario tan retador, encontramos la oportunidad que nos facilita el sistema OKR.

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

What Matters

Un completo portal dedicado a explicar la metodología OKR fundado por el propio John Doerr, quien popularizó los OKRs, y Ryan Panchadsaram.

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

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

Seminario práctico orientado a la implementación de la metodología OKR en la Gestión de Personas a través de una experiencia personal. El objetivo es "crear un mejor jardín para que los individuos puedan tener un mejor logro".

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

Artículo de opinión del Responsable de Gtmhub en España, Portugal e Italia, destacando los beneficios de esta metodología tanto para trabajadores como para clientes. Gtmhub comercializa una plataforma de gestión de objetivos para que las corporaciones utilicen OKRs.

<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 cómo aplicar OKRs en el Área de Gestión de Personas y generar un impacto positivo en la cultura de la empresa

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