

## ••• COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

¿Cansado de que repartir incentivos como derechos adquiridos? Pruebe a complementar su sistema de Dirección por Objetivos con un modelo de OKR que sí defina -y lo haga claramente- acciones específicas y medibles. No es una idea nueva, ya que nació en la Intel de los años 70, pero ha seducido a empresas como Google, Spotify, Uber, Twitter o Airbnb. Para todas ellas menos es más, y los OKR les ofrecen un procedimiento de gestión simple que ayuda a todos en la organización a ver el progreso hacia objetivos comunes en un entorno de alto rendimiento.

# ¿QUIERES SABER LO QUE SON LOS OKR?

**Una explicación  
simple para una  
herramienta  
simple**

SUSANA MARCOS, Managing Partner y CEO Peplematters.

## Los OKR, Objetivos y Resultados Clave, son una herramienta sencilla que ayuda a una organización a alcanzar metas mediante la construcción de acciones específicas y medibles, así como la comunicación y el seguimiento del progreso hacia aquéllas ●

**E**s un contexto generalizado el de las organizaciones que buscan comprometer a sus empleados de todos los niveles con conseguir determinadas metas, obtener logros planificados, mejorar de forma continua... y que fracasan en su empeño. Desde hace varias décadas ya, todo tipo y tamaño de empresas adoptaron metodologías de Dirección por Objetivos siguiendo las enseñanzas de Peter Druker, en un intento de enfocar sus esfuerzos, su tiempo y su talento hacia los resultados que anualmente se determinaban en línea con sus planes de negocio y sus presupuestos. Añadiendo a este enfoque un incentivo en forma de retribución variable por conseguir dichos objetivos, se ha pretendido reforzar el interés de los empleados por alcanzarlos y aumentar así la probabilidad de que la empresa tuviera el éxito esperado.

Cuando estos sistemas de Dirección por Objetivos y su compensación consecuente se han diseñado y se han implantado con la suficiente eficacia, esto es, se ha invertido en orientar a los empleados en la dirección adecuada (hacia los objetivos críticos para el negocio y fomentando la cultura deseada) y con la potencia suficiente (siendo exigentes en los resultados, discriminando buenos y malos desempeños, con incentivos de valor tanto para el empleado como para la compañía), el retorno sobre la mejora de los resultados ha sido significativo.

Sin embargo, demasiado a menudo nos encontramos con organizaciones que, en la práctica, han convertido una herramienta de gestión potentísima en una forma de distribuir dinero sobre la base de un proceso que consume tiempo, que no es transmisor de enfoque estratégico alguno y que, en definitiva, tiene una escasa utilidad y que pervierte los incentivos por resultados en derechos adquiridos. Esto suele ser así por muy diversas razones, entre otras:

## ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS EN LOS QUE SE SUSTENTAN LOS OKR? ]

Para contar con unos OKR que funcionen y se mantengan como metodología de gestión y trabajo en el tiempo es importante considerar los siguientes principios:

- **Simplicidad y agilidad.** Por lo general, los OKR se establecen trimestralmente para que una organización sea lo suficientemente ágil como para responder a un entorno cambiante. El marco es simple y fácil de entender y usar, lo que facilita que las organizaciones inviertan tiempo y recursos en lograr sus objetivos y no en el propio proceso para definir objetivos y comunicar a todos en la organización lo que son.
- **Bidireccionalidad.** No se establecen en cascada de arriba abajo. Hay un establecimiento de objetivos estratégicos comunes pero cada grupo e individuo determina OKR tácticos que se alineen con aquéllos de manera simultánea.
- **Colaboración.** Facilitan la comprensión de cómo cada empleado de la organización coopera y aporta valor con su papel crítico en el logro de los OKR estratégicos. Dado que éstos son comunes, queda claro que no es posible avanzar sin la colaboración de todos.
- **Apertura y transparencia.** Los OKR son públicos, abiertos al conocimiento de cualquiera en la organización.
- **Ambición.** Deben inspirar a los empleados a conseguir metas que normalmente no se plantearían, pero para llegar más allá de lo esperado es imprescindible tener las mayores aspiraciones aun sean difíciles.

- Se pretende incorporar bajo el paraguas de la dirección por objetivos a colectivos cuyo trabajo no tiene una dinámica de resultados anualizados (por ejemplo, empleados no directivos).
- No se sabe establecer objetivos clave, métricas o indicadores apropiados o cuantificar los resultados esperados.
- Los objetivos se despliegan de arriba abajo con escasa involucración (y compromiso) por parte de los que han de hacerlos realidad.
- Las direcciones se atascan en el proceso de establecer objetivos y dedican muy poco tiempo a avanzar en el logro de los resultados que los garanticen.
- El periodo en el que han de conseguirse los objetivos es demasiado largo como para mantener la atención en su importancia y

obviar la necesidad de comunicación permanente sobre su estado y cómo corregir las desviaciones negativas.

Sin quitarle validez a esta metodología para la gestión de una organización, pero buscando herramientas alternativas o complementarias que mejoren la capacidad para orientar los esfuerzos de los empleados, en los últimos años se ha popularizado el uso de un proceso más ágil y con más posibilidades de llegar a resultados de forma más rápida. Se trata de los OKR, "Objectives and Key Results" en sus iniciales en inglés. Los objetivos y resultados clave constituyen un marco de gestión diseñado para ayudar a las organizaciones a impulsar el rendimiento. La idea nació en los años '70 de la mano de Andy Grove, entonces jefe de John Doerr en Intel, quien los hizo realmente populares muchos años más tarde, a finales de los '90, en el Silicon Valley. Empresas como Google, Spotify, Uber, Twitter o Airbnb los han adoptado como procedimiento de gestión simple que ayuda a todos en una organización a ver el progreso hacia objetivos comunes en un entorno de alto rendimiento.

### ¿QUÉ SON LOS OKR? ]

Los OKR, Objetivos y Resultados Clave, son una herramienta sencilla que ayuda a una organización a alcanzar metas mediante la construcción de acciones específicas y medibles, así como la comunicación y el seguimiento del progreso hacia aquéllas.

- Los **objetivos** definen dónde quieres ir, son cortos e inspiradores. Las empresas suelen crear de tres a cinco objetivos de alto nivel por periodo. Los objetivos también deben ser ambiciosos. A menudo son más bien cualitativos y se espera alcanzarlos en periodos largos (más de un trimestre, todo el año). Elegir correctamente los objetivos es uno de los aspectos más desafiantes de esta práctica y deben marcar claramente la dirección en la que se quiere ir y saber si se ha llegado al punto al que se pretendía llegar.
- ☉ Un ejemplo de objetivo podría ser: **"Aumentar el beneficio de la unidad de negocio con respecto al ejercicio previo"**.
- Los **resultados clave** son aquellos que se definen para cada objetivo de modo que se pueda medir el progreso hacia el logro de tal meta trimestre a trimestre. Cada uno de los objetivos debería tener de dos a cinco Resultados Clave y todos éstos deben ser perfectamente medibles.

☺ Un ejemplo de resultado clave podría ser: **“Reducir los costes de fabricación en un 15%” o “implantar el portal diseñado de clientes en octubre de este ejercicio”.**

Como dice el propio Doerr, *“el objetivo es lo que yo quiero haber logrado. Los resultados clave son cómo lo voy a hacer. Los objetivos suelen ser de mayor duración. Son audaces y aspiracionales. Los resultados clave son agresivos, pero siempre medibles, limitados en el tiempo y limitados en número. Una de las cosas poderosas de este sistema es que en cualquier nivel de una organización solo vas a tener dos o tres, o tal vez cuatro o cinco, objetivos. Y tres o más resultados clave. Así que se requiere una especie de rigor y disciplina al decir éstas son las cosas más importantes que están sucediendo en una organización. No es la suma total de tareas. No es la orden de trabajo para la empresa. Es lo que como equipo estamos de acuerdo en que merece una atención especial, y realmente importa”.*

Cada resultado clave debe tener un “propietario” dentro del equipo, la persona que se hace responsable de hacer seguimiento y encontrar la forma de conseguir dicho resultado.

### EL MÉTODO DE PUNTUACIÓN ]

Una vez marcados los objetivos (no más de tres a cinco de alto nivel y a conseguir seguramente en más de un trimestre, incluso anualmente) y los resultados clave (de tres a cinco por objetivo por grupo/individuo por trimestre) y habernos puesto a trabajar para conseguirlos, es necesario saber si lo hemos hecho bien. Para ello, se establece un método de puntuación característico de la metodología OKR.

Al finalizar cada trimestre, se valoran los resultados obtenidos. Cada empleado evalúa sus resultados otorgándoles una puntuación de 0 a 1. Se espera que los logros alcancen una media del 0,7 al 0,8 en cada objetivo ya que obtener el 100% de tus OKR supone que eran demasiado fáciles y que es necesario plantearse metas más ambiciosas. Si se obtiene menos de 0,4, conviene revisar los objetivos y la manera en la que estás intentando conseguirlos.

Estas puntuaciones, al igual que los OKR, son públicas y cualquier empleado puede acceder a ellas. De esta forma se facilita que todo el mundo sepa en qué están trabajando otros y la manera de cooperar y contribuir al conjunto. En cada reunión (normalmente mensual) con el equipo se revisa el estado y avance de los OKR, se prevé el resultado final alcanzable, de manera que puedan advertirse problemas,

## Cada resultado clave debe tener un “propietario” dentro del equipo, la persona que se hace responsable de hacer seguimiento y encontrar la forma de conseguir dicho resultado •

ajustar prioridades y actuarse a tiempo para llegar a la meta querida. Al final del trimestre se determina además qué objetivos tendrán un mayor impacto en el siguiente.

Es muy importante entender que los OKR no son una forma de evaluar al empleado. Éste se debe sentir seguro estableciendo OKR “incómodos” y ambiciosos, y no viéndose afectado negativamente -ni en su propia evaluación, ni en su compensación o ni en la seguridad en su empleo- por no conseguirlos en su totalidad.

### DÓNDE EMPLEAR LOS OKR ]

Los OKR se utilizan tanto para fijar objetivos tanto de equipo como individuales y son especialmente útiles en entornos en los que hay un componente importante de trabajo de base intelectual (trabajadores del conocimiento) o en entornos rápidos, inciertos, dinámicos. Son una herramienta de gran ayuda para dar

## OKR Y KPI ]

Los OKR y los KPI (“Key Performance Indicators” o Indicadores Clave de Desempeño) parecen muy similares en la superficie, pero los segundos están diseñados para medir la salud del negocio, sin una orientación hacia una meta determinada. Los KPI miden procesos o actividades ya existentes y pueden ayudar a identificar un problema, pero no a resolverlo. Los OKR, sin embargo, sirven no solo para medir sino para poner en marcha el proceso que conducirá al objetivo. De hecho, un KPI que se quiera mejorar puede ser el punto de partida para activar un OKR. Por ejemplo, puedo detectar que el tiempo medio de cobro (KPI) en tu organización es de 50 días y se considera que es un tiempo no aceptable. Te planteas con tu equipo el siguiente “objetivo”: *“Reducir el tiempo medio de cobro”*. Para saber si lo vas consiguiendo requieres unos key results que podrían ser: *“Conseguir un tiempo medio de cobro inferior a 45 días antes de finalizar el trimestre”, “Disponer de un nuevo empleado en el equipo de cobros entrenado específicamente antes del 30 de este mes”.*

KPI y OKR pueden y deben convivir sin problemas, pero conviene distinguirlos. Los KPI están vinculados a metas y objetivos de negocio, más que al trabajo diario de los empleados, como los OKR.

## ALGUNOS CONSEJOS PARA HACER QUE LOS OKR FUNCIONEN ]

Como hemos visto, la filosofía y la mecánica de los OKR es muy simple. No obstante, es fácil perderse en la hiper-complicación a poco que nos saltemos sus principios básicos. Por ello es interesante cerrar este artículo con algunas claves para conseguir una implantación exitosa. He aquí algunos:

- No perder nunca jamás de vista al cliente. Es la razón de ser principal.
- No escatimar en ambición. Para "cumplir" ya tenemos herramientas suficientes.
- Vincularlos con los grandes objetivos estratégicos de la compañía. Al norte, siempre al norte.
- Pocos, buenos y simples. Somos muy básicos.
- Si no lo puedes medir, no es un resultado clave. Cómo si no vas a saber si has llegado.
- Un resultado clave no es una tarea. Una tarea es algo que tienes que hacer para conseguir un resultado.
- Cada resultado clave debe tener un propietario responsable. Conseguir resultados en primera persona.
- Evita complicar el proceso. O morirá por su propio peso.
- Ten paciencia. La organización necesitará tiempo para aprender y convertir en hábito.
- Procura que todo el mundo participe en el proceso. Si es coto de unos pocos, tendrá poca potencia.
- Fomenta la máxima transparencia. Compartir, cooperar, conseguir.
- Hay herramientas software para hacer seguimiento de los OKR, aunque puedes simplemente utilizar papeles pegados en la pared de la oficina!

prioridad a las iniciativas y definir los efectos que se deberían conseguir. Por ello, han tenido un gran éxito en el mundo de la tecnología y la transformación digital.

Sin embargo, nuestra experiencia en su implantación nos indica que son de gran ayuda en cualquier sector, tamaño, tipo de unidad organizativa para fomentar una cultura de mejora continua, implicación de todos y participación activa en la estrategia de una compañía, y trabajo en equipo real. Esto es sobre todo cierto en los niveles intermedios de las organizaciones donde el vínculo entre el largo y el corto plazo está tan comprometido, pero también prueba su eficacia en trabajos más operativos, de

**Es muy importante entender que los OKR no son una forma de evaluar al empleado •**

contribución indirecta al negocio o puramente transaccionales. Los OKR ayudan enormemente a traer a la tarea cotidiana la contribución que se hace o se podría hacer desde cada puesto de trabajo, desde cada equipo, desde cada individuo, en su día a día.

### BENEFICIOS DE LOS OKR ]

Los OKR no son la respuesta a todas nuestras plegarias por encontrar la herramienta mágica que solucione todos los problemas de la *management*, pero presenta algunas ventajas tremendamente atractivas para compañías que persiguen ser una organización más ágil, flexible y líquida, donde el trabajo en red sustituye a la pura jerarquía, con estructuras más planas, participativas y de alto rendimiento.

- **Enfoque.** Cuando se establecen los OKR, se está limitando en el número de objetivos a los que atender. Puede haber más de un objetivo, pero siempre pocos y escritos en una sola línea. Menos es mejor. Lo mismo ocurre con los resultados clave. Al apoyar firmemente solo unos pocos OKR, los líderes les dan a sus equipos un GPS para el éxito.
- **Alineación.** Una vez que se establecen los objetivos comienza el trabajo real. A medida que pasan de la planificación a la ejecución, los managers y los colaboradores vinculan sus actividades diarias a la visión de la organización, se alinean con ella. Las empresas con empleados altamente alineados tienen más del doble de probabilidades de ser de alto rendimiento.
- **Compromiso.** Los compromisos son OKR que todos han acordado que se alcanzarán, y los calendarios y recursos se ajustarán para garantizar que se cumplan. El seguimiento de estos compromisos se realiza de forma transparente. Cada miembro del equipo debe crear señales muy claras para todos de que están trabajando para obtener sus OKR.
- **Seguimiento.** El seguimiento de los OKR desde el inicio hasta el resultado es la razón por la que son tan populares entre las empresas. Si bien no requieren un seguimiento diario, los chequeos regulares -preferiblemente semanales- son esenciales para evitar un potencial descarrilamiento.
- **Ambición.** Hay que pensar en querer llegar a Marte para poder alcanzar la Luna. Los OKR están pensados para empujar a las organizaciones a ir lejos, a obtener un poco más de lo que pensaban que era posible conseguir. ¡Apasionante! ]