

Manual objetivos OKR

1



“Hay demasiada gente que trabaja demasiado para conseguir muy poco”

Los OKR son un sistema de establecimiento de objetivos y seguimiento del progreso. Hay dos partes que componen los OKR:

- Objetivos
- Resultados clave

Los OKR se utilizan para producir, realizar el seguimiento de los progresos respecto a el plan, y coordinar prioridades y metas entre las personas y los equipos. También son una vía para ayudar a que las personas se centren en los objetivos más importantes y así alcanzar metas muy elevadas.

Los OKR es el medio a través del cual se manifiestan las decisiones y se coordinan las acciones individuales para alcanzar los logros colectivos. Ayudan a focalizar la energía de los equipos en una misma dirección.

Los OKR son grandes y no se espera que se logren totalmente todos, de hecho si es así es que no han sido demasiado exigentes. Se califican a través de una escala para calibrar la eficacia:

- 0,0/0,3 se marca en rojo
- 0,4/0,6 se marca en amarillo
- 0,7/1,0 se marca en verde

a. Objetivos: Son el qué.

- Expresan los objetivos y las intenciones.
- Son agresivos, pero realistas.
- Tienen que ser tangibles. Si el objetivo se ha cumplido tiene que resultar obvio para un observador externo.
- La cadencia más adecuada es trimestralmente.
- Deben ser limitados, demasiados OKR pueden hacer que se pierda el foco.

Manual objetivos OKR

b. Resultados clave: Son el cómo.

- Expresan los hitos en el camino que permiten que la consecución del objetivo progrese.
- Deben describir resultados, no actividades. Si incluyen palabras como “consultar”, “analizar”, “participar”, están describiendo actividades. Debes describir el impacto final que tendrán esas actividades.
- Deben incluir evidencias de su consecución.

1. Dos tipos de OKR, exigentes frente a asignados

Los OKR asignados son aquellos que se ha convenido alcanzar. Y el equipo debe asegurarse de hacer lo necesario para alcanzarlos. La puntuación esperada para estos OKR es 1,0 y cualquier nota por debajo de esto requiere una explicación, ya que nos muestra que ha habido errores en la planificación.

Los OKR exigentes expresan ideas y proyectos muy ambiciosos, aquello que nos gustaría que el mundo tuviese, a veces no sabemos cómo vamos a alcanzarlos. De estos se espera una nota de 0,7.

2. Errores habituales a la hora de definir los OKR

a. No saber diferenciar un OKR asignado de uno exigente. Si marcamos un OKR asignado como exigente es posible que el equipo no encuentre la forma de cumplirlo y poco a poco genere frustración con la consiguiente pérdida de foco en el OKR.

b. OKR inmovilistas. Es habitual que los OKR tiendan a redactarse en función de lo que los equipos creen que pueden lograr sin cambiar nada de lo que están haciendo.

c. OKR exigentes excesivamente prudentes. Puede haber una tendencia a marcar objetivos exigentes basándose en la realidad actual y muy poco soñadores. Para evitar este error ayuda responder a la siguiente cuestión: Si preguntas a tus clientes lo que quieren, ¿Tu objetivo exigente cumple o excede las expectativas?

d. Inmovilismo. La suma de los OKR asignados y exigentes debería consumir más recursos de los disponibles, de no ser así, nos hemos quedado cortos y en realidad todos son OKR asignados.

e. Objetivos de poco valor. Los OKR deben reportar a la empresa un claro valor económico; en caso contrario no tiene sentido dedicarles recursos.

f. Resultados clave insuficientes para el objetivo asignado. Los OKR se destilan en los resultados deseados, que son los pasos cuantificables que se requieren para alcanzar esa meta. Es fundamental que se redacten de tal manera que una puntuación de 1,0 en todos ellos signifique una puntuación de 1,0 en el objetivo.

Es indispensable señalar que el trabajo a través de los OKR requerirá cambios en la manera de trabajar y organizarse en los equipos.

Es importante que los equipos sean conscientes que si un objetivo asignado necesita de intensificar recursos para ser alcanzado ha de hacerse.

Cuando un OKR asignado no logra el 1,0 requiere de un análisis a posteriori.

Los OKR exigentes excederán por definición los recursos del equipo. Si es necesario se trasladarán de trimestre, abandonar debe ser la última opción, si el abandono viene dado por falta de recursos.

3. Algunas pruebas para comprobar la adecuación de los OKR

- Si los has redactado en 5 minutos, probablemente no son buenos.
- Si tu objetivo no cabe en una línea no es lo suficientemente conciso.
- Si tus resultados clave se han redactado en clave del funcionamiento del equipo es que no son buenos. Lo que importa no es el lanzamiento, sino su impacto.
- Asegúrate que tus resultados clave son cuantificables. Debe ser posible asignarles una puntuación objetiva.

¿Cómo sería un ciclo típico de OKR?

Tomaremos como ejemplo la siguiente estructura: nivel empresa, equipo y colaborador.

Entre cuatro y seis semanas antes de iniciar el trimestre	<p>Lluvia de ideas anual y OKR de empresa para el primer trimestre.</p> <p>Los líderes ejecutivos comienzan la lluvia de ideas de los OKR ejecutivos de la empresa.</p>
---	---

Manual objetivos OKR

<p>Dos semanas antes de iniciarse el trimestre</p>	<p>Comunicar los OKR de la empresa anuales y los del primer trimestre.</p> <p>Finalizar los OKR del trimestre anterior y hacer partícipes a los implicados.</p>
<p>Inicio del trimestre</p>	<p>Comunicar los OKR de equipo del primer trimestre:</p> <p>Los equipos desarrollan sus propios OKR en función de los de la compañía y los comparte en sus reuniones.</p>
<p>Una semana después del inicio del trimestre</p>	<p>Una semana después de que los OKR de equipo se comuniquen, los colaboradores comparten sus propios OKR. Es posible que en este punto se requiera negociación colaborador - manager en encuentros cara a cara.</p>
<p>A lo largo del trimestre</p>	<p>Seguimiento del progreso de los empleados y revisiones.</p> <p>Los empleados cuantifican sus progresos y los comparten a lo largo del trimestre, revisándolos de manera regular junto a su manager.</p>
<p>Hacia final del trimestre</p>	<p>Los empleados reflexionan sobre los OKR del primer trimestre y los puntúan.</p> <p>Realizan una autoevaluación y reflexionan sobre lo que ha funcionado y lo que no ha funcionado.</p>

4. Conversaciones sobre rendimiento:

La gestión continuada del rendimiento es un proceso que consta de dos partes directamente relacionadas. El establecimiento de objetivos OKR y las conversaciones regulares sobre el avance de los resultados.

a. Planificación de los Objetivos:

Para facilitar la conversación en las distintas fases te proponemos como guía algunas preguntas que puedes hacer:

En la fase de planificación

- ¿En qué OKR has previsto centrarte para aportar el máximo valor a tu puesto, tu equipo o la empresa?
- ¿Cuáles de estos OKR están en consonancia con las principales líneas de actuación de la empresa?

En la fase de seguimiento de resultados

- ¿Cómo van tus OKR?
- ¿Cuáles son las competencias o conocimientos que necesitas para conseguirlos?
- ¿Hay algo que te impida lograr tus objetivos?
- ¿Hay algún OKR que sea necesario ajustar, añadir o eliminar?

Orientación por parte del manager

Preguntas para la reflexión del manager

- ¿Qué comportamientos o valores quiero que mi colaborador continúe mostrando?
- ¿Qué comportamientos o valores quiero que empiece a reflejar?
- ¿Qué orientación le puedo proporcionar para que alcance todo su potencial?

Preguntas en la conversación manager - colaborador

- ¿Qué parte de tu trabajo te estimula más?
- ¿Hay algún aspecto de tu cometido que te gustaría cambiar?

Manual objetivos OKR

Feedback ascendente

Para lograr que el colaborador hable con sinceridad:

- ¿Qué aspectos de mi gestión facilitan tu trabajo?
- ¿Qué aspectos de mi gestión son un obstáculo en tu capacidad para trabajar eficazmente?
- ¿Qué podría hacer para ayudarte a tener más éxito?

Progresión profesional

- ¿Qué aptitudes o habilidades te gustaría desarrollar para mejorar tu posición actual?
- ¿En qué áreas te gustaría crecer para alcanzar tus objetivos profesionales?
- ¿Qué aptitudes o habilidades te gustaría desarrollar para lograr otro puesto en el futuro?
- ¿Cómo podemos la empresa y yo ayudarte a alcanzar esa meta desde el punto de vista del aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo?

Orientación por parte del manager

Preguntas para la reflexión del manager

- ¿Qué comportamientos o valores quiero que mi colaborador continúe mostrando?
- ¿Qué comportamientos o valores quiero que empiece a reflejar?
- ¿Qué orientación le puedo proporcionar para que alcance todo su potencial?

Preguntas en la conversación manager - colaborador

- ¿Qué parte de tu trabajo te estimula más?
- ¿Hay algún aspecto de tu cometido que te gustaría cambiar?

6. ¿A qué ayudan los OKR?

a. Concentrarse y comprometerse con las prioridades

- Establece un ritmo adecuado para el ciclo OKR: Es recomendable definir OKR anuales y trimestrales.
- Para garantizar la puesta en marcha e implicación del equipo comienza con los managers.
- Designa un guía o coordinador de OKR para asegurarte de que todos los individuos dedican el tiempo necesario a escoger lo más importante de cada ciclo.
- Comprométete a cumplir entre tres y 5 objetivos principales. r

Manual objetivos OKR

- Deberás decidir que no hacer y dónde orientar tu energía.
- Asegúrate que los OKR están alineados con los objetivos de la organización. Su misión y plan estratégico.
- Elige para cada objetivo un máximo de 5 resultados clave medibles. La consecución de estos resultados clave equivale por definición al logro del objetivo.
- Cuando un resultado clave requiere atención extra elévalo a objetivo OKR durante 1 o 2 ciclos.

b. Coordinarse y conectar para trabajar en equipo

- Es importante que los empleados conozcan la relación que tienen sus objetivos con la misión y plan estratégico de la empresa y con la de su manager.
- Utiliza reuniones generales para explicar por qué un OKR es importante para la organización. Después repite el mensaje hasta que te canses de oírlo.
- Promueve una proporción adecuada de OKR impulsados de abajo a arriba (aproximadamente la mitad).
- Haz que los equipos interactúen a través de OKR interdepartamentales e interdisciplinarios.

c. Realizar seguimiento

- Es importante generar cultura de responsabilidad, para ello implementa una reevaluación continua con un sistema de calificación de objetivos sincero; empezando por arriba.
- Las revisiones frecuentes de OKR permiten que los individuos y los equipos hagan sus ajustes antes de fracasar.
- Para mantener un rendimiento elevado promueve los B2B entre jefes y colaboradores para hablar de los OKR.
- Los objetivos no se esculpen en piedra, pueden y deben ser revisados si el rumbo ha cambiado.
- Cuando finalice el ciclo de OKR debes valorar el rendimiento para celebrar logros y proponer y planificar mejoras para el futuro.
- Para mantener los OKR actualizados utiliza una plataforma en la nube que facilite la transparencia y el trabajo colaborativo.

d. Exigirse lo imposible.

- Al inicio del ciclo distingue los objetivos asignados de los OKR exigentes.
- Genera un ambiente donde las personas puedan fracasar sin ser juzgados.
- Promueve el alto rendimiento planteando objetivos ambiciosos pero no imposibles.

e. Gestión continua del rendimiento

- Para evitar que los incidentes se conviertan en problemas y ofrecer apoyo a los colaboradores en apuros olvida la evaluación anual y céntrate en garantizar una gestión continua del rendimiento.
- Haz públicos los OKR de todos los equipos e individuos.
- En las conversaciones manager-colaborador permite que sea este último el que fije la agenda.

Manual objetivos OKR

CEO

OBJETIVO

Generar 10% más de beneficios

Resultados clave

Crecimiento 20 % de las ventas online

Aumentar un 15% las ventas offline

Departamento marketing

OBJETIVO

Posicionar la marca como referente en la venta de productos digitales

Resultados clave

Incrementar un 40 % las visitas a la web

Lograr un retorno en la web del 10%

Aumentar un 30 % los leads cualificados

Departamento desarrollo producto

OBJETIVO

Lanzar 2 nuevos productos digitales

Resultados clave

Diseñar la nueva formación online

Diseñar el nuevo Kit de herramientas

Rediseñar la página de ventas online

Departamento RRHH

OBJETIVO

Reforzar el talento del equipo comercial

Resultados clave

Contratar dos comerciales con alta capacitación

Plan de formación y entrenamiento del equipo comercial

Nueva evaluación de desempeño para el equipo comercial

Departamento Comercial

OBJETIVO

Aumentar la cesta media por cliente

Resultados clave

Nuevo proceso comercial

2 nuevos contratos marco

20 % más de venta por cada cliente