



# OKRS

---

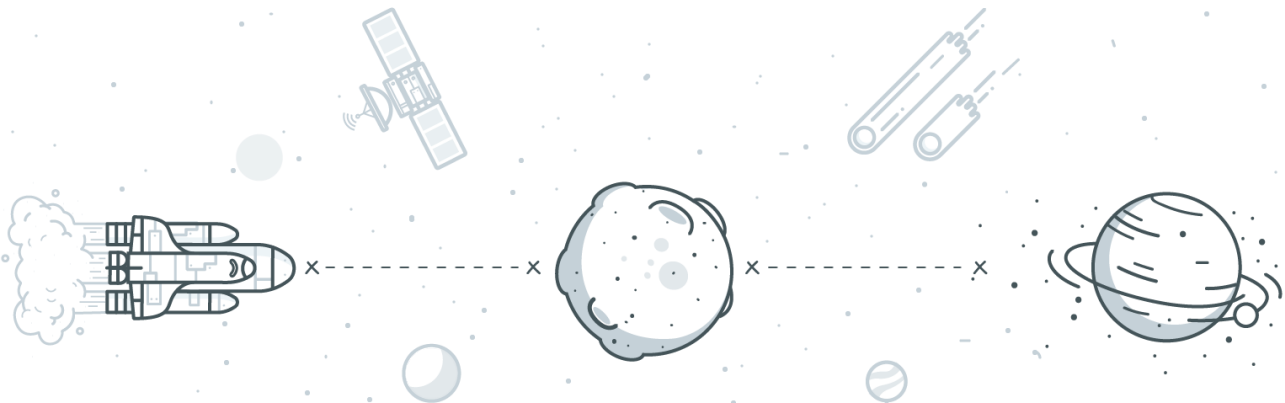
**Por Aaron Sabbagh**

Director de INA

OKRs (Objectives and Key Results u Objetivos y Resultados Clave) es el sistema de gestión por objetivos que nació en Silicon Valley y es utilizado por empresas digitales como Google, Spotify, Twitter, LinkedIn y Airbnb, y empresas tradicionales como Walmart, Target, y ING Bank entre otros.

El sistema de OKRs se distingue de otros métodos de gestión por objetivos porque busca un proceso simple con el foco en formular OKRs trimestrales que permitan agilidad en medición y cambio en caso necesario. También hay OKRs anuales para mantener perspectiva, pero el énfasis está en conectar la estrategia con la ejecución.

La metodología contempla diversas dimensiones del proceso de formulación de objetivos: desde el ciclo cronológico sugerido para los momentos en el año para la formulación de OKRs, hasta los mecanismos de medición, seguimiento y manejo de las conversaciones de feedback. En este artículo nos concentramos en los principios básicos para la formulación (la escritura) de los OKRs.



# ¿CUÁL ES LA ESTRUCTURA DE LOS OKRS?

John Doerr, autor del libro “Measure What Matters”, consultor de empresas como Google y Amazon, y reconocido como el campeón y referente del sistema de OKRs propone que los objetivos deben ser formulados de manera simple, clara e inspiradora. La fórmula de Doerr es la siguiente:

“Voy a (objetivo) tal y como se mide por (este conjunto de resultados clave)”

De esta simple fórmula se desprenden los 2 componentes de los OKRs: (a) los Objetivos (O) y los Resultados Clave (RC, o KR por sus siglas en inglés).

Los Objetivos (O) son descripciones cualitativas de lo que queremos lograr. Deben ser breves e inspiradoras para retar y energizar al equipo. Los Resultados Clave (RC) están constituidos por un conjunto de métricas que miden el progreso hacia el logro del objetivo. Cada objetivo debe tener entre 2 y 5 Resultados Clave. Más de 5 serán difíciles de recordar y medir. Es crucial que los Resultados Clave sean cuantitativo y medible. En las palabras de una Ex-Vicepresidente de Google, Marissa Mayer: “Si no tiene un número, no es un resultado clave”.

## ¿CÓMO ESCRIBIR OKRS?

Los objetivos deben ser simples, cortos y fáciles de memorizar. Es válido utilizar un lenguaje informal, lo que sea que se adecúe al lenguaje de la empresa. Los Resultados Clave, por el otro lado deben ser numéricos, e idealmente deben haber entre 2 y 5 Resultados Clave por Objetivo. El propósito de los OKRs consiste en brindar a la persona, el equipo y/o la organización a contar con criterios claros y compartidos de éxito.

Por ejemplo, un Objetivo podría ser “Crear una experiencia asombrosa para el usuario”. Es una frase cualitativa, breve, inspiradora y memorable. Otro objetivo podría ser “Deleitar a nuestros usuarios”. Cumple con los mismos criterios, pero ¿Cómo sabremos si la experiencia es asombrosa o si nuestros usuarios se están deleitando con nuestro servicio?

Ahí es donde entran los Resultados Clave:

- O: Crear una experiencia asombrosa para el usuario:
  - KR 1: Mejorar el NPS de X a Y
  - KR 2: Aumentar el ratio de upselling (pasar de un servicio básico a uno premium, por ejemplo) de X a Y
  - KR 3: Mantener el costo de adquisición de cliente bajo Y
- O: Deleitar a nuestros usuarios
  - KR 1: Reducir el churn (cancelación o abandono de clientes) de X% a Y%
  - KR 2: Aumentar el ratio de NPS de X a Y
  - KR 3: Mejorar el promedio de visitas de clientes de X a Y

# CRITERIOS DE ÉXITO PARA ESCRIBIR OKRS

Es importante distinguir entre Resultados Clave basados en actividades, y los Resultados Clave basados en valor. Los Resultados Clave basados en actividades se asimilan a una lista de hitos o entregables de proyectos:

- Despliegue de programa de capacitación en liderazgo
- Crear un nuevo protocolo de atención
- Digitalizar el formulario de ingreso

Mientras que los Resultados Clave basados en valor indican cómo se medirá el resultado exitoso de estas actividades. Por ejemplo:

<b>Resultado Clave Basado en Actividades</b>	<b>Resultado Clave Basado en Valor</b>
Despliegue de programa de capacitación en liderazgo	Aumento de líderes capacitados de 50% al 100% Aumento de nota de encuesta de liderazgo de 70% a 85%
Crear nuevo protocolo de atención	Mejora de NPS de 40% a 50% Reducción de reclamos mensuales de 12 a 4

La estructura típica de un Resultado Clave basado en valor se ve de la siguiente manera:

“Incrementar/Reducir métrica-ABC de X a Y”

Es preferible escribir de X a Y que escribir el porcentaje de cambio, puesto que el porcentaje de cambio por sí solo no nos da noción de punto de partida y puede resultar confuso. En el siguiente sitio encontrarás buenos y variados ejemplos de OKRs: [www.okrexamples.co](http://www.okrexamples.co)

Las actividades, por el otro lado, deberían formar parte del tercer y último componente de los OKRs: las iniciativas

# INICIATIVAS: EL TERCER COMPONENTE DE LOS OKRS

Para que los OKRs estén completos y tengan “dientes” es indispensable que aterricen en aquellas acciones a realizar para lograr los resultados clave y obtener los objetivos:

Objetivos (O): Lo que queremos lograr

Resultados Clave (RC/KR): Cómo mediremos el progreso.

Iniciativas: Las acciones a realizar para lograr los OKRs: proyectos, tareas, actividades.

Por ejemplo, si tomamos uno de los objetivos previamente nombrados, podríamos nombrar las siguientes iniciativas:

O: Crear una experiencia asombrosa para el usuario:

- KR 1: Mejorar el NPS de X a Y
- KR 2: Aumentar el ratio de upselling (pasar de un servicio básico a uno premium, por ejemplo) de X a Y
- KR 3: Mantener el costo de adquisición de cliente bajo Y
- Iniciativas:
  - Crear un protocolo de servicio (KR1)
  - Desplegar capacitación de servicio al cliente (KR1)
  - Crear video que muestra virtudes de versión premium (KR2)
  - Crear video viral (KR3)

## “ CONCLUSIONES

Cuando tenemos una estrategia clara, el puente por excelencia entre la estrategia y la ejecución está constituido por el establecimiento de Objetivos, Resultados Clave e Iniciativas alineadas con la estrategia. Estos OKRs con sus iniciativas nos permiten alinear, medir y gestionar las acciones individuales y colectivas para lograr la estrategia y convertir el propósito de la organización en una realidad, día a día.