

Scrum: Metodología de trabajo ágil

# Definición de los principales OKR



OKR es la abreviación del inglés **Objective Key Results**, u objetivos y resultados clave por su significado en español. Los OKR han sido utilizados por una amplia gama de empresas, desde nuevas y modernas startups, hasta empresas más tradicionales. Algunas de las empresas más conocidas que utilizan OKR son Google, Intel, Airbnb, Dropbox y Meta, entre muchas otras.

Imagina que eres el CEO de una empresa que recién está realizando operaciones, de tal modo que deseas generar una estrategia que te ayude a obtener resultados en un determinado lapso de tiempo. Para ello se tendrá que emplear

OKR. Los OKR pueden ser usados en los diferentes niveles de una organización que va desde una visión estratégica a una táctica y, por último, en el aspecto operativo. Esto también se puede referir al nivel de una compañía, a nivel de equipo dentro de la empresa y a nivel individual, es decir, por cada colaborador, siendo este último enfocado al rendimiento y mejoras del desempeño.



Esta herramienta también ayuda a mejorar la transparencia dentro de una organización ya que los objetivos y los indicadores normalmente son divulgados a todos los colaboradores con el fin de que todos dirijan sus esfuerzos hacia esos objetivos y causar el impulso necesario para lograr llegar a estos indicadores. Así mismo, dentro de los marcos de referencia ágiles esta herramienta tiene un papel clave dentro de los equipos y sus metas. A lo largo de este tema ahondaremos sobre la utilización de esta herramienta, sus orígenes y como te puede ayudar a generar una mayor conexión a nivel equipo, a escribirlos y a alinear estos objetivos con la visión general de la organización.

## Explicación

Imagina que eres el líder de una Startup y encuentras una mejora dentro del servicio que tus clientes adquieren. Sin embargo, te enfrentas a un problema mayor, y es que la organización no cuenta con un sistema efectivo para ejecutar o implementar esta idea de mejora y, al mismo tiempo, no cuentas con el conocimiento para estructurarlo, así que para ello existen los OKR. Este marco de trabajo ayuda a las compañías a ejecutar y a lograr los objetivos que se plantean a través de un enfoque colaborativo.

Según Niven y Lamort (2016), la definición de un OKR se puede fragmentar en los siguientes aspectos:

Por todo lo anterior, otro de los beneficios clave de contar con un MVP es que se puede considerar como una herramienta que provee una disminución en el riesgo del proyecto, dado que, al generar entregas en tiempos más cortos, en paralelo, puedes obtener la retroalimentación del cliente y se pueden generar desarrollos en tiempos más cortos, por lo tanto, esto ayuda a que se invierta en recursos de forma más eficiente. Es importante recordar que aparte de proveer un ahorro en los costos del desarrollo y diseño del producto, también genera insights a nivel usuario, dado que el ambiente de prueba se vuelve el centro del desarrollo logrando generar una comunicación más directa al contrario de una práctica tradicional en donde se tienen las expectativas del usuario como una lista de requerimientos interminables que genera una barrera de comunicación.

Unos de los principales aspectos que se deben considerar a la hora de realizar el proceso de un MVP según Master Marketing (2020) son los siguientes:

## Estructura de pensamiento crítico.

Los colaboradores deben tener los resultados en mente, lo cual permite que puedan mejorar su desempeño, esto también debe considerar lo que se ha realizado en el pasado lo cual permite tener un mejor contexto de las buenas prácticas y ver aquello que podría ir mejorando.

## Disciplina constante.

El compromiso está relacionado con el tiempo y el esfuerzo, de este modo podemos mantener una inercia que está vinculada al tiempo de cumplimiento que va de objetivos mensuales a trimestrales o semestrales de cada resultado y en la forma en que se analizan los resultados y se mejoran los procesos y se toman decisiones para poder lograr los OKR.

## Aseguramiento de la colaboración.

Al implementar los OKR, estos deben ser diseñados de forma en que los diferentes roles y equipos logren una colaboración positiva, ya que el aseguramiento del valor radica en la suma del esfuerzo de todos los roles al buscar cumplir los objetivos a través de los diferentes resultados esperados por cada área, por tanto, los OKR son herramientas de colaboración.

De acuerdo con Hennigan y Main (2023), este marco de trabajo fue originalmente desarrollado por Andrew Grove en la década de los setenta, quien en ese entonces fue el CEO de Intel. Así mismo, este concepto fue compartido a John Doerr, quien años más tarde difundiría este conocimiento a los fundadores de Google, Larry Page y Sergey Brin.

Ahora bien, recordemos que este marco de trabajo tiene como objetivo brindar a los miembros de los equipos la claridad suficiente para cumplir con las metas o hitos planteados por la compañía durante un tiempo determinado. Lo anterior se puede medir en Quarter (cada cuatro meses), o Half (seis meses). Es importante puntualizar los meses en los que se miden debido a que esto ayuda a establecer tiempos de ejecución. Así mismo, cada OKR debe ser asignado a un grupo de trabajo, no solo a individuos, porque según su naturaleza fue diseñado para que todas las áreas del negocio trabajen en conjunto bajo los mismos objetivos.

Hennigan y Main (2023) sugieren la utilización de los OKR de la siguiente manera:

- Los objetivos se emplean como metas específicas y claramente definidas que tendrán un impacto importante en el negocio. Deben ser desafiantes pero alcanzables, y estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización.
- Los resultados clave son la forma de medir o monitorear el progreso de un objetivo en el camino hacia el logro de la meta. Los resultados clave sirven como resultados que brindan evidencia de si se ha alcanzado una meta o se ha cumplido un objetivo.

Por lo tanto, la estructura en la que se deben redactar los OKR es la siguiente:

Objetivo: [Descripción del objetivo]

Resultados clave:

- [Resultado clave 1].
- [Resultado clave 2].
- [Resultado clave 3].

El siguiente es un ejemplo de una redacción de un OKR:

Objetivo: mejorar la retención de empleados.

Resultados clave:

- Lograr una tasa de aceptación de ofertas de más del 85%.
- Aumentar el reconocimiento de la marca empleadora en 15 puntos hasta el 50.
- Monitorear la compensación para cumplir con los estándares de la industria.

Fuente: Workhuman Editorial Team (2023). *What is an OKR? Meaning, Definition, and Examples for 2023*. Recuperado de <https://www.workhuman.com/blog/okr-meaning-definition-examples/>

En la actualidad, el uso de los OKR se volvió más popular, esto derivado del auge del trabajo remoto, ya que este marco de trabajo ayuda a generar mejores flujos de trabajo, comunicación más clara y permite a los empleados de la compañía a alinear sus esfuerzos con los objetivos de la compañía a pesar de encontrarse en diferentes ubicaciones geográficas.

De acuerdo con Hennigan y Main (2023) existen dos tipos principales de objetivos clave y resultados como son los siguientes:

## OKRs comprometidos

Este tipo de OKR cuentan con resultados que son realistas y deben ser alcanzables para el equipo. Este tipo de OKR cuenta con los objetivos más importantes, aquellos en los que todos están de acuerdo en que deben lograrse y están dispuestos a ajustar los recursos para conseguirlos.

## OKRs aspiracionales

Los OKR aspiracionales cuentan con metas elevadas y ambiciosas que lo más probable es que no se alcancen. El fracaso es esperado con los OKR aspiracionales, porque lo que se celebra es la intención y el intento, en lugar del resultado.

De acuerdo con McGinn (2018), John Doerr define los siguientes beneficios en la utilización de los OKR para medir resultados en las organizaciones.

### Enfoque

De acuerdo con Doerr, no se deben establecer más de siete OKR, dejando como el número óptimo y alcanzable tres o cuatro. Esto da como resultado que la empresa tenga el beneficio más importante, un enfoque en resultados.

Cuando solo hay pocos objetivos, es más fácil priorizar lo que hay que hacer, decidir cuáles son las metas más importantes y seguir un plan de trabajo.

### Alineación

Muchas empresas comienzan a usar OKR con el objetivo de la alineación, lo que significa que todos están comprometidos con la visión y los resultados resultantes. Mantener los equipos unificados, en lugar de que las personas trabajen en hitos independientes o se muevan en diferentes direcciones, significa tener una mayor probabilidad de éxito.



## Compromiso

Crear un marco alineado y enfocado requiere compromiso, que debe comenzar en la parte superior y fluir hacia abajo. Debe haber rendición de cuentas y transparencia para que cada miembro del equipo pueda realizar un seguimiento adecuado del progreso, alcanzar hitos clave y cumplir con las expectativas.

## Seguimiento

La medición de los OKR se simplifica mediante el uso del seguimiento con las métricas que se definen en los resultados clave escritos. Las reuniones semanales consistentes para revisar el progreso y solucionar cualquier problema garantizan que la alineación se mantenga en su lugar.

Existe otro indicador importante dentro de las organizaciones denominadas **KPI**, abreviación en inglés de **Key Performance Indicators** (indicadores clave de desempeño). De acuerdo con Martins (2022), son un marco de trabajo en el cual se puede rastrear el desempeño de los proyectos e iniciativas. Esto se diferencia de los OKR en el sentido en el que estos últimos están enfocados en determinar y cumplir metas.

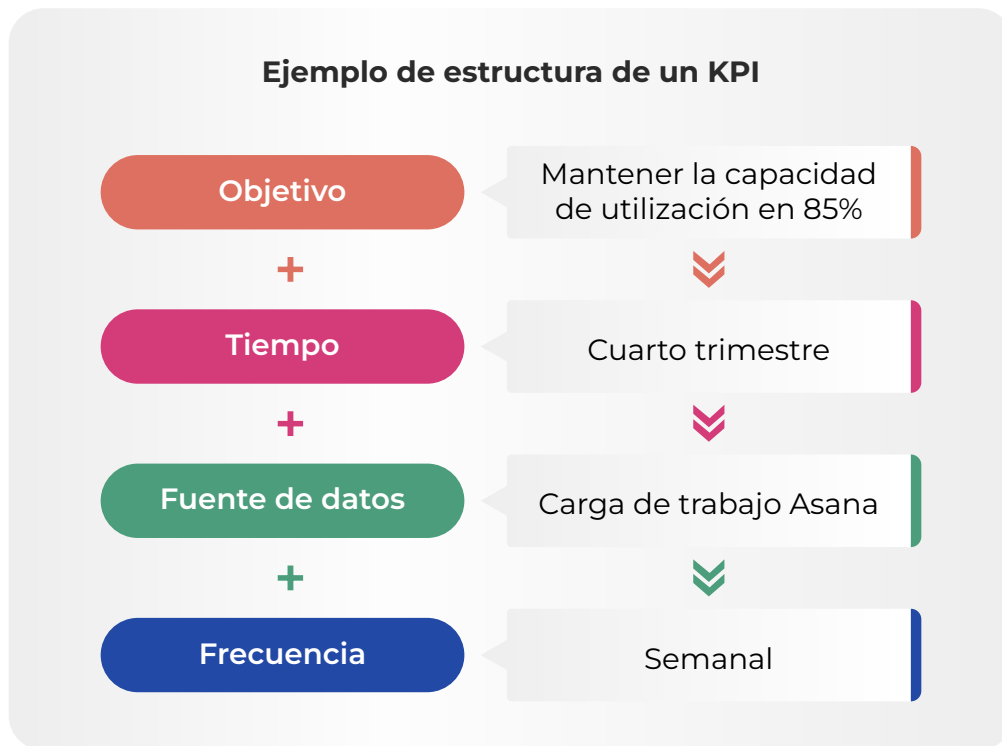
En efecto, existe una relación intrínseca entre ambos conceptos, ya que los KPI son métricas para medir el progreso de los OKR. Estos pueden ser cualitativos o cuantitativos y tienen como objetivo generar métricas a nivel más operativo del equipo de trabajo. Es importante destacar que los KPI se pueden convertir en OKR de segundo nivel, ya que, como se mencionó anteriormente, estos están más enfocados en cumplir con trabajos más operativos.

Los KPI pueden ser:

- Alineados a la estrategia global.
- Deben ser medibles en comparación con los OKR.
- Establecer una planeación de recursos para su ejecución.
- Rastrear algo que se pueda controlar y que genere influencia en la compañía.

De acuerdo con Team Asana (2022), la estructura de los KPI se demuestra de la siguiente forma:

- Objetivo: mantener la tasa de utilización arriba del 85%
- Tiempo: durante el cuarto trimestre del año.
- Recursos: usando la fuerza de trabajo de Asana.
- Frecuencia: semanalmente.



Fuente: Team Asana (2022). *OKR vs. KPI: Which goal-setting framework is better?*. Recuperado de <https://asana.com/resources/okr-vs-kpi>

Una vez que se establecen los KPI, estos deben de ayudar a entender mejor la forma en que se medirán las metas y se consideran los riesgos en donde se puede tener una medición del desempeño y de esta forma se estará complementando la visión de la empresa.

## Cierre



Como se revisó en el tema, la implementación de la metodología OKR ayuda a las organizaciones a decidir qué objetivos son más importantes y a crear un marco colaborativo que permita alcanzarlos. A través de los resultados clave, todos los colaboradores deben enfocarse en las funciones específicas que se necesitan, priorizar sus tareas y alcanzar las metas deseadas, logrando un aumento en la productividad.

Por otro lado, la utilización de KPI ayuda mucho a la parte operativa del negocio al estructurar y plantear los esfuerzos enfocados en un plan y alineados con la visión general por un lapso de tiempo determinado.

- Comprender la utilización de los OKR dentro de una organización.
- Conocer las principales diferencias entre un OKR y un KPI.
- Entender la estructura de un OKR y un KPI.

## Referencias bibliográficas

- Hennigan L., y Main, K. (2023). *What Is An OKR? Definition & Examples*. Recuperado de <https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-an-okr-definition-examples/>
- Martins, J. (2022). *What are objectives and key results (OKRs)?*. Recuperado de <https://asana.com/resources/okr-meaning>
- McGinn, D. (2018). *How VC John Doerr Sets (and Achieves) Goals*. Recuperado de <https://hbr.org/2018/05/how-vc-john-doerr-sets-and-achieves-goals>
- Niven, P., y Lamorte, B. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. Estados Unidos: Wiley. ISBN eBook: 9781119252399
- Team Asana (2022). *OKR vs. KPI: Which goal-setting framework is better?*. Recuperado de <https://asana.com/resources/okr-vs-kpi>
- Workhuman Editorial Team (2023). *What is an OKR? Meaning, Definition, and Examples for 2023*. Recuperado de <https://www.workhuman.com/blog/okr-meaning-definition-examples/>

## Para saber más – Recursos adicionales

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a ellos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

### Videos

- Crehana (2021, 12 de mayo). ¿KPI? ¿OKR? Qué son y cómo se diferencian estos indicadores [Archivo de video]. Recuperado de <https://youtu.be/kKKHarzdBUw?si=qKraBNw1b9cf7puX>
- Layla at ProcessDriven (2022, 28 de octubre). KPI vs. OKR: What's the difference for small business? [Archivo de video]. Recuperado de <https://youtu.be/Yn-0qRMMf9E?si=uqhlO8ZpL5RYd4aD>

### Lecturas

- Quantive (2022). What are OKRs? The Ultimate Guide to the Objectives and Key Results Framework. Recuperado de <https://quantive.com/resources/articles/okr-meaning>



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.