

El papel de la medición en los procesos de mejora.

La metodología OKR.

HUETE, LUIS MARÍA

MARÍN, ÁLVARO

Muchas decisiones, propósitos y objetivos se acaban “gasificando” en la vida de las personas e instituciones. Gasificar es una expresión coloquial con la que expresar que no acaban en nada tangible, en nada real. Las decisiones, propósitos y objetivos se los acaba llevando el viento.

Revertir el proceso de gasificación se torna necesario para todas aquellas personas e instituciones que quieran vivir con los pies en el suelo e imprimir un buen ritmo a su proceso de mejora.

Para ello, el sentido común sugiere tener un diagnóstico de la situación de partida y un marco “estratégico” de futuro, identificar una serie de iniciativas relacionadas con cómo transitar de la situación presente a la futura, y elaborar un plan de seguimiento para el buen fin de esas iniciativas.

Las ideas de este artículo pueden ser de utilidad, tanto a personas como a instituciones, para que transiten con éxito el proceso descrito en el párrafo anterior.

Sobre la utilidad de medir para los procesos de mejora no suele haber mucha controversia en la literatura de negocios. Tampoco la hay sobre la disfuncionalidad de algunos enfoques radicales como los que utilizaban algunos banqueros cuando hablaban de “lo único que cuenta son las cuentas, y todo lo demás son cuentos”.

Las personas y las instituciones son sistemas en los que se mezcla lo mecánico con lo orgánico. El buen funcionamiento de un sistema viene condicionado tanto por la calidad de las partes como la calidad de su integración tanto desde el punto de vista mecánico como orgánico.

Esta nota técnica ha sido preparada por Luis María Huete, profesor extraordinario de IESE Business School y Alvaro Marín, consultor en transformación de personas y organizaciones. Destinada al uso exclusivo de los miembros de la plataforma Huete&co. Su utilización en clase requiere autorización previa del autor.

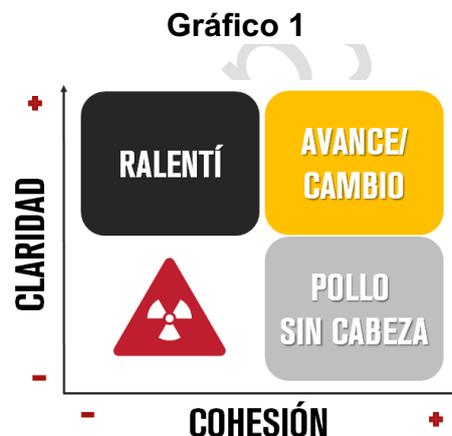
En ese sentido, las “cuentas” son muy útiles para la integración mecánica de los sistemas, pero quizá menos útiles para la integración orgánica de esos mismos sistemas.

Hay elementos importantes en la parte orgánica de los sistemas, como pueden ser el sentimiento de pertenencia o la transversalidad en la toma de decisiones, que a pesar de que no son fáciles de “contar” han de ser gestionados.

Desde el punto de vista de los procesos de mejora, en lo mecánico bendita sea la **claridad** que aportan los números. En lo orgánico, lo mismo podríamos decir de la **cohesión interna** que aporta un buen liderazgo capaz de integrar la diversidad en los puntos de vista, y la convergencia de los intereses de las partes que conforman el sistema.

El concepto de cohesión interna también se aplica a individuos. Cohesión en personas es, por ejemplo, alinear lo que deben hacer con lo que les gusta hacer y, por último, con lo que acaban haciendo.

En el gráfico 1 cruzamos las variables **claridad** y **cohesión** en una matriz de dos por dos para poder visualizar el impacto de una sobre la otra en los procesos de mejora tanto de instituciones como de personas.



Como se observa en el gráfico:

- Mucha claridad y poca cohesión es igual a mala ejecución, es decir ir a ralentí.
- Mucha cohesión y poca claridad tampoco funciona. Equivale a ir como “pollos sin cabeza”.
- La peor situación es la de poca claridad y poca cohesión que acelera la entropía propia de todo sistema.
- Por último, la situación idónea: la suma de mucha claridad y cohesión equivale a velocidad y buen ritmo en los procesos de mejora. Esto, en mercados cambiantes, puede ser una clara ventaja competitiva.

En resumen. No hay nada mejor para la mejora de un sistema (sea una persona o una institución) que dotarse de una cierta claridad estratégica (la dirección hacia dónde ir y las razones para ello), ponerse objetivos (concretos, medibles, alcanzables, relevantes y acotados en el tiempo) y a la vez lograr una cohesión interna para su ejecución (fruto de la convergencia entre saber, poder y querer).

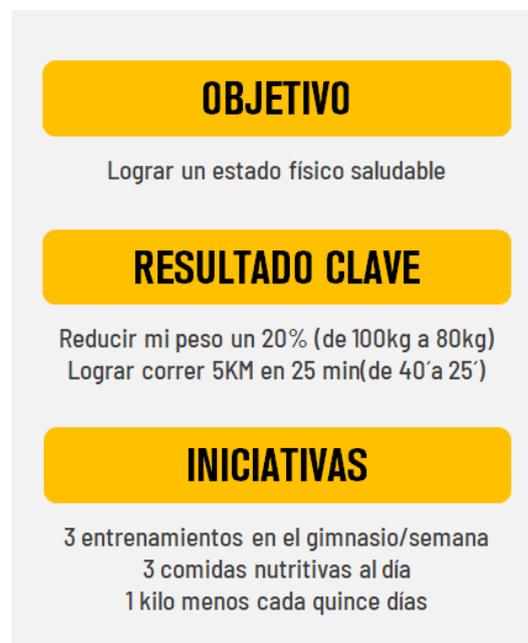
En el caso de las instituciones hablaríamos de cohesión de equipos, en el caso de individuos de su cohesión interna.

Para evitar la gasificación de las iniciativas y por tanto para avanzar en los procesos de mejora sugerimos utilizar una metodología muy sencilla conocida por los acrónimos de OKR (*Objectives and Key Results*).

¿Qué son y en qué consisten los OKRs?

Los OKR son un método para establecer los objetivos, los resultados que puedan medir el logro o validación de esos objetivos, y las iniciativas que puedan acercarnos a los resultados que a la vez nos permitan el logro del objetivo (ver gráfico 2).

Gráfico 2



La creación de los OKR “objetivos y resultados clave”, se atribuye a Andy Grove, cofundador de Intel junto con Robert Noyce y Gordon Moore. Si bien su popularidad viene de Larry Page, cofundador de Google. En palabras de Larry: *“los OKR nos han ayudado a lograr un crecimiento 10 veces mayor. Han ayudado a hacer que nuestra loca y audaz misión de ‘organizar la información del mundo’ sea posible. Nos han mantenido en el camino correcto cuando era importante.”*. Hoy en día cientos de compañías los usan.

Andy Grove, en su libro *High Output Management*, insiste en las dos preguntas clave para lograr el éxito de los OKR:

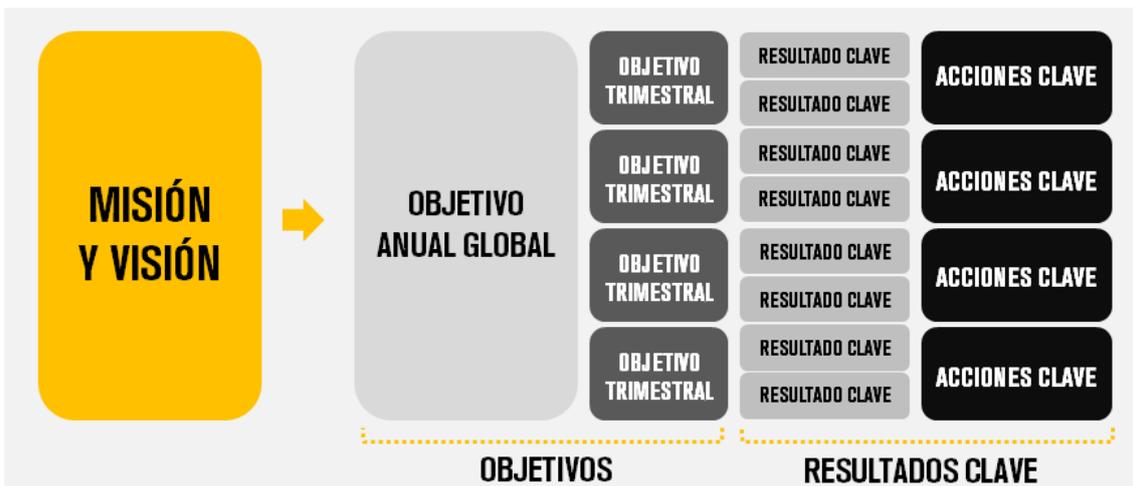
1. **¿A dónde queremos llegar?** La respuesta permite identificar objetivos importantes desde la perspectiva del proyecto estratégico y la causa noble que deberían guiar tanto a personas como instituciones.
2. **¿Cómo controlamos, medimos y avanzamos hacia dónde queremos ir?** La respuesta permite identificar los resultados y las iniciativas claves para cada objetivo.

Para visualizar la metodología en su aplicación a empresas nos puede ser útil el gráfico 3 en el que aparecen desplegados los elementos más importantes que conforman el enfoque OKR.

Algunos comentarios relativos al gráfico 3 para su mejor comprensión:

- **Los objetivos (anuales y trimestrales)** hay que asegurarse de que sean coherentes con la visión de futuro y la causa noble. Esto facilitará sin duda una mayor coherencia y motivación en su ejecución.
- **Los resultados clave** han de ser indicadores que capturen bien los avances en los objetivos.
- **Las acciones o iniciativas clave** son los pasos que permiten mejorar los resultados clave y por tanto avanzar hacia los objetivos.

Gráfico 3



Una aportación interesante para las instituciones de esta metodología es que permite traducir el proyecto estratégico y los indicadores clave de negocio (KPI) en un lenguaje (objetivo y resultados clave) y en una serie de comportamientos (acciones clave) fáciles de entender y de asimilar por quienes han de ejecutarla.

En nuestra opinión, además, la metodología OKR es distinta y mejor a la forma tradicional de fijación de objetivos en las empresas. En el gráfico 4 se comparan ambos enfoques.

Gráfico 4

FORMA TRADICIONAL DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS	OKRS
QUÉ	QUÉ Y CÓMO
ANUALES	TRIMESTRALES & MENSUALES
PRIVADOS	PÚBLICOS Y TRANSPARENTES
DE ARRIBA A ABAJO	HORIZONTALES & TRANSVERSALES
VINCULADOS AL SALARIO	NO VINCULADOS AL SALARIO
MITIGANDO RIESGOS	INSPIRADORES & MOTIVACIONALES

Algunas recomendaciones en el uso de OKR

Algunas recomendaciones concretas podrían ser las siguientes:

1. Definir, preferentemente en equipo en el caso de instituciones, aquello que se **necesita mejorar** y cuáles son los **objetivos** a los que han de apuntar los **resultados e iniciativas clave**.
2. **No tener demasiados objetivos**. Un máximo de tres o cuatro en un trimestre podría ser suficiente. Los objetivos han de permitir que sea fácil visualizar los avances a través de los resultados clave.
3. **Medir** el progreso en los resultados clave. Limitarlos a cuatro o cinco por objetivo.
4. Es recomendable una razonable **estabilidad** en los objetivos, resultados y acciones, ya que los períodos para ver los avances suelen llevar un cierto tiempo.
5. Las **fechas** han de ser estrictas y, a la vez, deben verse como alcanzables.
6. La **información** para hacer seguimiento de los avances en los objetivos ha de estar también bien organizada. Hay softwares de seguimiento de metas, aunque una simple hoja de cálculo puede funcionar.

A modo de ejemplo, en el gráfico 5 podemos observar tres objetivos con relación a tres áreas de mejora donde se quiere profundizar: trabajo, salud y estilo de vida. Hay una evaluación semanal en los resultados clave que en este caso coinciden con las iniciativas. Con todo ello se puede crear un indicador de avance en cada resultado clave para medir el progreso (0-100).

Gráfico 5

OBJETIVO	RESULTADO CLAVE	PROGRESO	W1	W2	W3	W4
TRABAJO	70					
	Dedicar al menos 6h al día al site project	74	67	90	70	85
	Escribir un artículo a la semana	71	40	90	35	95
	No visitar redes sociales mientras trabajo	58	80	55	35	70
SALUD	81					
	Mover el cuerpo 5 veces a la semana	68	60	60	80	80
	Pesar menos de 86,5 kg	100	100	100	100	100
	Acostarme a las 00:00h como tarde	91	55	100	100	100
ESTILO DE VIDA	83					
	Leer un poco todos los días	69	5	40	100	100
	Guardar 3 citas de texto a la semana	65	0	24	100	100
	No coger el ascensor	100	100	100	100	100

7. Es aconsejable **comunicar** los OKR fijados de forma transparente y valiente.
8. Hacerlo todo **sencillo y entendible**.
9. Fijar **victorias fáciles que motiven**.
10. **Formular los objetivos en positivo**.

Reflexiones finales

Muchas decisiones, propósitos y objetivos se acaban “gasificando” en la vida de las personas e instituciones. Gasificar es una expresión coloquial con la que Medir para mejorar; ese el propósito de la metodología OKR. Evitando, de paso, la gasificación de las buenas intenciones. Hay que gestionar en cualquier caso los elementos de un proceso de mejora que no sean fáciles de medir. Limitar los procesos de mejora a lo que sea fácil medir es un error.

Con la metodología OKR se puede conseguir tener de tres a cinco objetivos, y cuatro o cinco resultados clave conectados con la ambición de mejora. Eso es progreso.

Los OKR son una apuesta por prestar una atención especial a lo importante, y en consecuencia prestar menos atención a todo aquello con menor valor añadido. Permiten una distribución más inteligente de la atención y del reparto del tiempo.

La jugada maestra es utilizar los OKR para alinear la cultura, que al final son conductas, con la estrategia. En instituciones y personas. Todos necesitamos mejorar. Todos necesitamos procesos de mejora y metodologías tipo OKR para conseguirlo.

Escaneando el siguiente código QR encontraréis materiales que os pueden ser de utilidad en la utilización de OKR en vuestros procesos de mejora.



Do Not Copy or Post