

Módulo 4. Indicadores en la práctica agile

Los OKR y los KPI son dos métodos de gestión del rendimiento que también pueden guiarnos para alcanzar los objetivos de diferentes formas. Por un lado, los OKR son un marco para la definición de objetivos, mientras que los KPI dan seguimiento al rendimiento de esos objetivos. Podríamos pensar que se trata de simples acrónimos, pero lo cierto es que son herramientas muy útiles para definir y alcanzar objetivos ambiciosos para que todos los involucrados se sientan desafiados y motivados. Se trata también de cambiar el *mindset* binario de logrado o no logrado por una mentalidad apalancada en logros, avances, hitos que a su vez nos permitan acompañar el camino de descubrimiento y adaptación que plantean las metodologías ágiles.

Si tuviésemos que realizar una analogía para poder identificar a los OKR y KPI dentro del devenir de una organización, podríamos decir que imaginando que esta es un automóvil, los KPI nos indican si tenemos suficiente combustible en nuestro tanque, mientras que los OKR son el GPS que nos muestra la ruta por delante.

- Los OKR nos ayudan a gestionar lo que queremos mejorar, se enfocan en la transformación, crecimiento e innovación.
- Los KPI nos ayudan a medir el rendimiento de nuestras actividades cotidianas.

OKR es la sigla que utilizamos para referirnos en inglés a *objectives and key results*, lo que se traduce como objetivos y resultados clave en español. Combinan los objetivos del negocio con un conjunto de métodos medibles que se implementan para poder alcanzarlos. Se pueden usar para cuestiones profesionales a largo plazo, trimestrales de equipo o incluso con objetivos personales. Esta metodología permite definir metas con practicidad y determinar resultados clave para facilitar su alcance. Es un sistema de planificación y seguimiento de objetivos empresariales. Se utiliza para establecer objetivos claros y medir el progreso hacia ellos.

Los OKR fueron creados en la década de los setenta en Intel por Andy Grove (CEO), quien tomó la idea de *La práctica de la administración* (1954) de Peter Drucker. Posteriormente, fueron popularizados por el inversor en capitales de riesgo John Doerr. Los OKR tienen como finalidad simplificar la definición de los objetivos y la medición de su desempeño a través de los resultados. En la práctica, se utilizan en empresas de todos los tamaños y en industrias para alinear a los empleados con los objetivos a largo plazo de la empresa y asegurar que todos trabajen hacia el

mismo objetivo. Se establecen objetivos a corto y largo plazo, y se revisan periódicamente para asegurarse de que se están logrando o para hacer ajustes en caso necesario.

Son cada vez más las empresas que utilizan este método de medición del avance y progreso, enmarcados dentro de un sistema de gestión basado en agilidad escalada. Por tomar un ejemplo, Google lo utiliza desde la década de los noventa para sostener su crecimiento. Otros gigantes como LinkedIn, Twitter, Spotify y Airbnb también los usan.

Desde el punto de vista de la historia, podemos decir que OKR es una metodología colaborativa para la fijación de objetivos ambiciosos y mensurables a través de resultados claves. John Doerr, llamando a esta herramienta a ser una analogía con superpoderes que una organización puede tener. En su libro *Mide lo que importa*, explica lo siguiente:

- Superpoder n.º 1: Concentrarse y comprometerse con las prioridades. Las organizaciones que tienen un alto rendimiento se esfuerzan en especificar lo que es importante y dejan igualmente claro lo que no es importante. Los OKR empujan a los líderes a tomar decisiones difíciles. Son una herramienta de comunicación precisa para los departamentos, los equipos y los individuos. Al disipar la confusión, los OKR nos proporcionan la concentración necesaria para ganar.
- Superpoder n.º 2: Coordinarse y conectar para trabajar en equipo. Con la transparencia que los OKR proporcionan se comparten abiertamente los objetivos de todos, desde el CEO hasta el empleado de base. Los individuos vinculan sus objetivos a la estrategia de la empresa, identifican las interdependencias y se coordinan con otros equipos. Al conectar a cada colaborador con el éxito de la organización, la convergencia de los mandos superiores e inferiores da sentido al trabajo. Al profundizar en la identificación de las personas con el proyecto, los OKR horizontales promueven la implicación y la innovación.
- Superpoder n.º 3: Realizar el seguimiento de las responsabilidades. Los OKR se basan en los datos. Los impulsan las revisiones periódicas, la evaluación de los objetivos y el replanteamiento continuo, todo ello siguiendo un espíritu de responsabilidad en el que no se emiten juicios de valor. Cuando un

resultado clave está en peligro, motiva acciones para ponerlo al día o para revisarlo o reemplazarlo en caso de que sea necesario.

- Superpoder n.º 4: Exigirse lo imposible. Los OKR nos motivan para hacer más de lo que creíamos posible y alcanzar la excelencia. Al poner a prueba nuestras limitaciones y darnos libertad para fracasar, hacen que aflore nuestro lado más creativo y ambicioso. (Doerr, 2018, p. 15).

Los OKR nos empujan a sobrepasar nuestra zona de confort. Nos conducen a proezas que rozan el límite entre lo posible y lo quimérico. Desvelan nuevas capacidades, nos hacen concebir soluciones más creativas, revolucionar los modelos de negocio. Para las empresas que quieren perdurar y prosperar, aspirar a nuevas cotas es algo obligatorio.

Figura 1. Larry Page (CEO de Alphabet y cofundador de Google) y John Doerr



Fuente: Doerr, 2018, p. 8.

Anatomía de los OKR

Los OKR constan de dos elementos clave: objetivos y resultados clave. Como se ha comentado en párrafos anteriores, un objetivo es una declaración clara y motivadora que describe lo que se quiere lograr. Un resultado clave, por su parte, es una medida objetiva que se utiliza para evaluar el progreso hacia un objetivo. Estos dos elementos dan respuesta a la cuestión de la importancia de OKR en una empresa, dado que son útiles porque proporcionan un enfoque estructurado para la planificación y una forma efectiva de medir el progreso y el éxito.

Para comenzar a definir los OKR, debemos partir de acepciones base que tengan un cuerpo específico, simples y efectivas:

Figura 2. Cómo definir los OKR



Fuente: elaboración propia.

Otra forma a utilizar es:

Realizaré [**objetivo**], medido por [**resultado clave**] para lograr [**justificación**]

En resumidas cuentas, un objetivo es cualquier meta que se desea lograr, ya sea fácilmente alcanzable o más ambiciosa. Para poder medir esos objetivos planteados necesitamos de los resultados claves, que no son más que la forma medible en la que planificamos alcanzar dichos objetivos. El esfuerzo en este caso puede estar representado de más de una forma, por lo que pueden existir más de un resultado clave o KR para un mismo objetivo. Las declaraciones de los objetivos, siempre deben ser concretas, motivadoras y dar claridad sobre **por qué** se está traccionando ese objetivo. Por otro lado, los KR deben indicar la medida del éxito (valor), y no una acción.

En este sentido, los **objetivos** son simplemente **lo que se debe lograr**. Y podemos caracterizarlos de la siguiente manera:

- Son significativos.
- Son concretos.
- Están orientados a la acción.
- Son idealmente inspiradores.

Los **resultados clave**, por otro lado, son un *benchmark* y monitorean **cómo** llegamos al objetivo. Los KR para ser considerados efectivos deben ser:

- Específicos y de duración determinada.
- Agresivos, pero realistas.
- Un KR no tiene grises: o se cumple o no se cumple.

La medición del KR no debe dejar lugar a dudas. Cuando se designa un periodo de observación (generalmente un trimestre) los resultados arrojan datos para saber si

el KR se cumplió o no. En los casos en los que un objetivo tiene otra duración más larga, es posible hablar de la evolución de esos KR a medida que vamos avanzando.

Independientemente del tamaño de las organizaciones, los OKR pueden traccionar la visión de estas adaptándose. Según Doerr, los OKR traccionan para sobrepasar la zona de confort. Conducen a sobrepasar el límite entre lo posible y lo quimérico, desvelando nuevas capacidades y soluciones más creativas. Revolucionan los modelos de negocio y crean empresas que perduran y prosperan.

En organizaciones de tamaño mediano y de escala rápida, los OKR son un lenguaje compartido para la ejecución. Aclaran las expectativas: ¿qué necesitamos hacer (y rápido) y quién está trabajando en ello? Mantienen a los empleados alineados, vertical y horizontalmente. En las empresas más grandes, los OKR son señales de tráfico con luces de neón. Derriban silos y cultivan conexiones entre contribuyentes remotos. Al permitir la autonomía de primera línea, dan lugar a nuevas soluciones. (Castro Figueroa, 2019, <https://acortar.link/4YxafC>).

La claridad, la responsabilidad y la búsqueda sin restricciones de la grandeza se ven impulsadas por los objetivos y los resultados clave. Estos conceptos van de la mano con la noción de que aquellos que los empleen puedan enfrentar los desafíos mediante una cultura de aprendizaje constante y mejora continua, estableciendo metas ambiciosas que conduzcan al logro de los objetivos establecidos.

Qué pueden hacer los OKR por una organización:

- Organizan los objetivos del negocio de manera sincronizada en todos sus niveles.
- Se construyen colaborativamente, de manera que todos estén involucrados y puedan contribuir.
- Ponen foco en la idea de crecimiento, innovación y transformación.
- Proponen medir el impacto y no la actividad.
- Proponen nuevas formas de resolver desafíos aprendiendo de los errores para adaptarse rápidamente.

Figura 3. Cómo lograr el éxito con OKR



2 preguntas para
lograr el éxito
con OKR:

¿A dónde quiero
llegar?

Objetivo

KR

¿Cómo controlo el
camino donde quiero
llegar?

Fuente: elaboración propia.

Anatomía de los OKR... "Realizaré - Medido por - Para lograr" hacen referencia a...

- **Objetivo - Resultado clave - Justificación**
- Generar - Duplicar - Aplicar
- Propósito - Cantidad - Transitoriedad
- Planeamiento - Sinergia - Colaboración

Beneficios de utilizar OKR

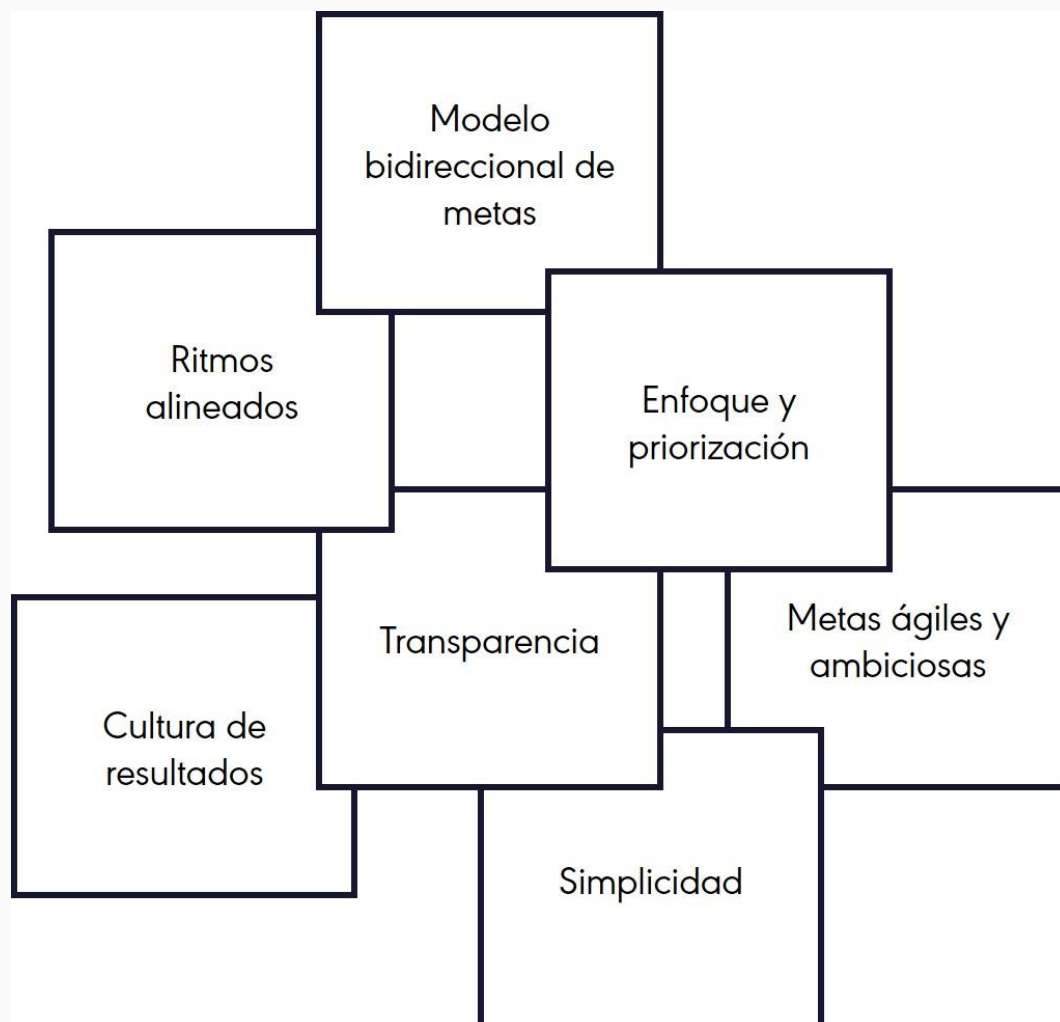
La filosofía detrás de OKR a la hora de su implementación es que si la empresa está logrando por completo los objetivos siempre, es porque no son desafiantes, y, por lo tanto, son fáciles. Los planteos deben ser **metas ágiles y ambiciosas**, de forma tal que la medición pueda adaptarse a ciclos cortos e ir adecuando su desempeño. OKR ayuda a traccionar los objetivos ambiciosos, desafiantes, apuntando siempre al máximo rendimiento.

Por otro lado, mantener el foco en lo importante hace que los colaboradores prioricen los resultados del negocio para poder alcanzar las metas determinadas.

El equipo mantiene **el enfoque y la priorización** con mayor facilidad en el objetivo que debe ser cumplido, y trabaja para alcanzarlo dándole prioridad a los resultados claves. El esfuerzo lleva a los resultados, pero no son lo mismo. Es importante entender que si bien un esfuerzo es requerido para obtener un resultado, no siempre ese esfuerzo da los frutos esperados. En este sentido, OKR se apoya en la **cultura de los resultados**, se enfoca en los resultados, promoviendo el crecimiento de la empresa desde un punto de vista bastante simple y efectivo.

Todo está apoyado en un proceso práctico basado en la **simplicidad y transparencia** para definir las metas que el negocio necesita. Las empresas cuentan con la oportunidad de reducir el tiempo y los recursos necesarios para alcanzar los resultados deseados, lo que implica que estos resultados sean visibles, alineados y accesibles para todo el equipo. Esta transparencia facilita la detección rápida de contradicciones o inconsistencias, promoviendo su pronta resolución y fomentando un ambiente colaborativo y alineado para los equipos de trabajo.

Figura 4. Beneficios de OKR



Fuente: elaboración propia.

Los OKR pueden trabajarse a largo plazo o a corto plazo. Si son a largo plazo generalmente responden a alto nivel, marcando el norte de un negocio de forma general, como un todo. Si son a corto plazo, pueden ser tomados para trabajarse con los equipos que conforman el negocio y la medición se genera en intervalos más cortos, para así entender con más practicidad el desempeño y el alcance del objetivo.

Los OKR poseen un **modelo bidireccional de metas**, esto quiere decir que el equipo de trabajo, tiene un papel actuante al crear los OKR del sector. El enfoque *bottom up* hace que los objetivos se definan de forma más participativa, aprovechando la experiencia y el conocimiento del equipo para promover el crecimiento de la compañía. Esto propicia que se generen colaboradores y equipos identificados, desafiados, que se sienten parte de los objetivos y los traccionan tomando parte responsable en el proceso.

Figura 5. OKR

Soñar	Soñemos en grande, pero seamos realistas. Intentemos encontrar OKR que se amolden a nuestra realidad y a nuestro tiempo.
Compartir	Compartamos. Son herramientas que permiten que nuestros equipos de trabajo se comprometan con los objetivos.
Transparencia	Los OKR brindan transparencia. Nos permite conocer la situación de nuestro proyecto.
Análisis	Analicemos los fracasos, replanteemos las metas y trabajemos qué cuestiones no se lograron para corregir y continuar.
Arriésgate	Festejemos los logros. Reconozcamos y compartamos con los miembros del equipo, con todos.

Fuente: elaboración propia.

El marco de los OKR es flexible; sin embargo, los OKR de la empresa son más efectivos cuando están conectados con los OKR de otros departamentos y miembros del equipo. El 34 % de los miembros del equipo afirmaron que se sentirían más motivados en el trabajo si comprendieran cómo su trabajo se relaciona con la misión de la empresa. Es importante que el equipo se

sienta motivado ya que trabajarán con mayor dedicación y alcanzarán los objetivos más rápido. (Team Asana, 2018, <https://acortar.link/JGqggh>).

Ejemplos de OKR

Al comenzar a trabajar con OKR en general, podemos tomarlos desde el punto de vista del negocio o departamental, y el personal, para hacer que este objetivo sea más fácil de traccionar y cumplir. Esta estructura también garantiza el *bottom up*, para involucrar a toda la organización en el uso de la metodología aportando al objetivo principal.

Tomemos el ejemplo de una empresa que vende un *software* como servicio (SaaS). Aquí, el OKR podría ir por el lado de ser líder en el mercado. El desafío será trabajar con el equipo de la empresa para diseñar acciones concretas para lograr ese objetivo teniendo en cuenta cada departamento que conforma el negocio. Encontraremos entonces uno o dos OKR que van a respaldar al OKR principal de la empresa para convertirse en un líder del mercado.

En este sentido, uno de esos OKR secundarios, podría ser la actualización del sitio web actual (equipo de producto) y, por otro lado, ganar más clientes (equipo de *marketing*). Los equipos de *marketing* y producto contribuyen por separado a los OKR de la empresa con sus propios OKR.

Tabla 1. Ejemplo

Objetivo de la empresa	Convertirse en el líder del mercado del sector SaaS.
KR 1	Lanzar versión 2.0 del sitio web.
KR 2	Conseguir 1000 clientes nuevos durante el tercer trimestre.

Objetivo del equipo de <i>marketing</i>	Ampliar el alcance del público objetivo en todas las plataformas digitales.
KR 1	Configurar campañas de publicidad paga en Facebook, LinkedIn, Instagram.
KR 2	Crear contenido SEO de calidad para el sitio web y las redes

	sociales.
--	-----------

Objetivo del equipo de producto	Desarrollar un sitio web de alto rendimiento.
KR 1	Depurar los errores del sitio web actual usando el <i>backlog</i> de producto.
KR 2	Trabajar con diseñadores para renovar el diseño del sitio web.

Fuente: elaboración propia con base en Team Asana, 2018, <https://acortar.link/JGqggh>

Como podemos apreciar, en cada departamento, los miembros de los equipos pueden crear OKR individuales que respalden los OKR de sus departamentos. Estos objetivos más pequeños podrían aplicarse a diversas tareas como la programación de sitios web o el desarrollo de contenido. De esta forma, los OKR generan una red que se apoya en el sentido común del negocio, generando una cascada que conecta cada objetivo con el inmediatamente superior.

¿Qué es un KPI?

Los KPI (del inglés *key performance indicators*, traducido como indicadores clave de rendimiento) son índices o valores obtenidos de la medición -métrica- de cómo evoluciona un proceso. Son utilizados para medir variables de negocio, desde las más básicas (ventas mensuales, tiempo medio de entrega de un producto, número de incidencias resueltas por un centro de atención al cliente) hasta otras más complejas y elaboradas (porcentaje de tiempo que una máquina está desocupada en una fábrica, calidad de servicio percibida por los clientes, etc.). En general, son **específicos para cada área de negocio** (ventas, *marketing*, logística, servicio al cliente, TI, producción, operaciones...) y son frecuentemente utilizados por toda la cadena de mando de la empresa, desde los mandos intermedios hasta la alta dirección.

¿Por qué utilizar KPI?

- Permite a todos los implicados **acordar cuáles son las claves del buen funcionamiento de un proceso**, cuando se elaboran los KPI asociados a él.
- Al ser variables concretas, frecuentemente numéricas, pueden ser agrupados y procesados para presentar cuadros de mando (*dashboards*, en inglés), gráficos o tablas que transmitan la evolución del negocio a los distintos

niveles de la organización (equipo, departamento, unidad de negocio o toda la compañía).

- Pueden ser **registrados fácilmente y ser consultados a modo de históricos**, para ver la evolución a lo largo de días, semanas, meses o años.
- Permiten que los **objetivos de negocio sean transformados en umbrales mínimos o máximos de KPI**, para medir su consecución y establecer grados de cumplimiento, frecuentemente vinculados al pago de salario variable de los responsables de la evolución de esos KPI (bonos).

En definitiva, son métricas de éxito cuantitativas que se usan para dar seguimiento a los objetivos o proyectos comerciales. Como se expresó anteriormente, las métricas que elijamos para cada KPI deben ser específicas para el objetivo que se ha definido. Por ejemplo, no deberíamos usar el mismo KPI para supervisar el progreso de una campaña de redes sociales y el de un proyecto de TI. En cambio, es conveniente que nos aseguremos de encontrar métricas relevantes para cada iniciativa para asegurar de que midan los objetivos correctos y se conecten con los objetivos de negocios.

Es importante que los KPI:

- Estén conectados con los objetivos estratégicos.
- Que se puedan medir y tengan puntos de referencia.
- Que den información sobre planificación de recursos.
- Que pueda realizarse un seguimiento de las influencias o puntos de injerencia.

La tarea de establecer KPI para un proceso de negocio es relativamente sencilla. Sin embargo, la selección de los KPI más apropiados es un desafío considerable, ya que requiere una comprensión precisa de cuáles son los objetivos empresariales importantes para la organización y cómo se puede medir si se está avanzando en la dirección correcta.

Los KPI nos ayudan a...

- **Medir el rendimiento de nuestras actividades cotidianas.**
- Gestionar lo que queremos mejorar, se enfocan en la transformación, crecimiento e innovación

Tabla 2. KPI

1 - Objetivos estratégicos	Creamos los objetivos: claros, medibles y alcanzables, siguiendo elementos de acción, detalle y fecha límite.
2 - Definir el éxito	Identificamos los criterios importantes a cumplirse y apuntar al éxito.
3 - Desarrollar preguntas	Qué resultados buscamos. Cómo definimos el progreso. Cómo medimos el progreso
4 - Recolectar datos	Recopilamos información adicional para mejorar el análisis, tendencias, competencia, industria, etc.
5 - Definir la medida	Buscamos medidas cuantificables, realistas, limitadas en el tiempo para poder indicar el grado de éxito de los objetivos estratégicos.

Fuente: elaboración propia.

Una vez establecidos los KPI, es crucial supervisarlos durante toda la iniciativa para evaluar si estamos siguiendo el rumbo adecuado. Al ofrecer actualizaciones en tiempo real sobre el avance de los proyectos, todos los miembros pueden mantenerse informados sobre el progreso de la iniciativa, evitando así tener que perder tiempo en largas reuniones de actualización de estado.

OKR y KPI son complementarios, y de hecho un buen objetivo estratégico puede ser medido asociando KR con un KPI. Lo veremos a continuación.

Ejemplos de KPI

“Para ser eficaz, un KPI debe contar con cuatro elementos básicos:

1. Un objetivo medible.
2. Un plazo para completar el objetivo.
3. Una fuente de datos para supervisar el progreso.
4. Una frecuencia establecida de seguimiento” (Team Asana, 2018, <https://acortar.link/JGqggh>).

Sin contexto, comprender estos cuatro puntos puede ser complicado dado que no tenemos toda la información al respecto de la métrica en cuestión o incluso cómo debería medirse. Es por eso que debemos tener siempre en cuenta este punto para trabajar más cómodos.

A continuación, veremos una lista de ejemplos de KPI ordenados por categoría. En cada una de ellas estarán presentes los cuatro elementos mencionados anteriormente.

KPI en ventas

- Generar 20 clientes potenciales nuevos para el final del cuarto trimestre. Usa un *software* para la gestión de relaciones con clientes (CRM) para dar seguimiento al progreso semanalmente.
- Mejorar el tiempo de respuesta de los clientes potenciales en un promedio de dos días para el cuarto trimestre. Usa un *software* de informes para hacer un seguimiento diario del tiempo de respuesta de los clientes potenciales.

KPI en marketing

- Reducir el costo por cliente potencial en \$0,50 en el cuarto trimestre. Calcula el costo por cliente potencial al planificar cada proyecto.
- Incorporar 100 clientes nuevos en el cuarto trimestre. Usa un *software* de gestión de proyectos para realizar un registro constante de nuestra cartera de clientes.

KPI en gestión de proyectos

- Mantener la tasa de utilización de la capacidad por encima del 85 % en el cuarto trimestre. Usar la función Gestión de recursos de Asana, para hacer un seguimiento semanal de la tasa de utilización de la capacidad.
- Lograr al menos un 10 % de retorno de la inversión (ROI) para cada proyecto en el cuarto trimestre. Usa Asana para dar seguimiento al presupuesto estimado del proyecto en relación con los costos reales del proyecto, para luego calcular el ROI.

OKR y KPI - Sinergia

Anteriormente, ya hemos visto que se puede definir cualquier objetivo mediante los OKR, aun así, las empresas tienden a usarlos para definir sus objetivos más audaces y agresivos, aspiracionales. De hecho, los OKR representan grandes objetivos, ambiciosos y usualmente se recomienda que no duren más de un año, para que las mediciones no se vicien ni desvíen. Cuando la medición no alcanza en el tiempo y es necesario extender el espectro de revisión, entonces entramos en el campo de los KPI: un OKR puede convertirse en un KPI en este sentido, cuando esos OKR se vuelven más cuantificables. Estas métricas pueden utilizarse para:

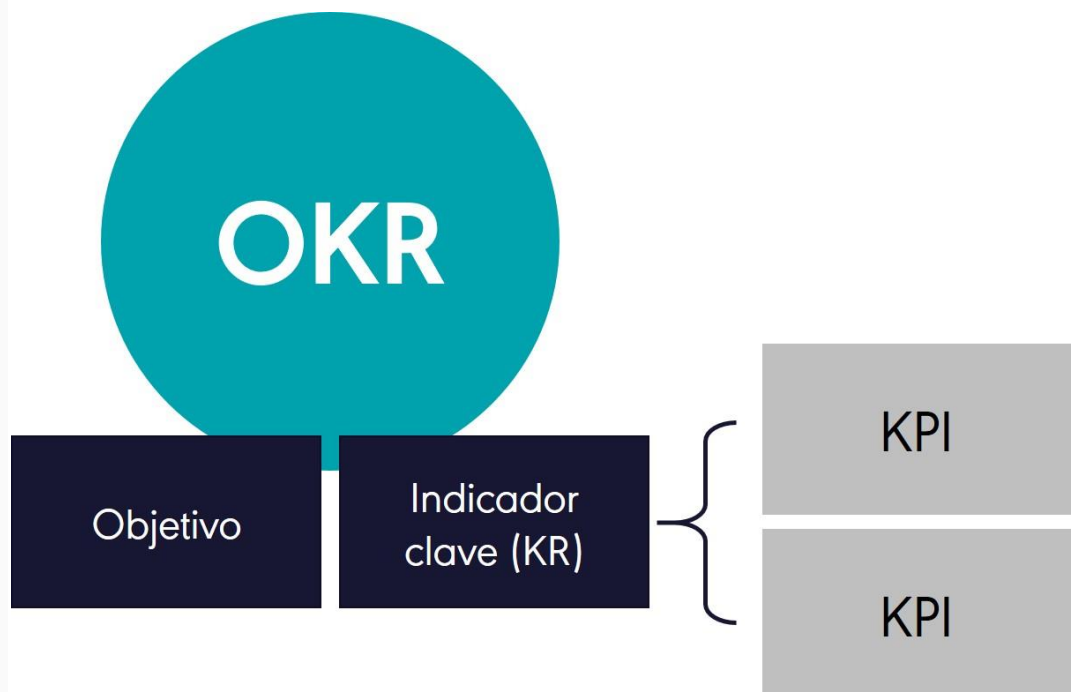
- Supervisar el estado del negocio

- Analizar patrones de crecimiento a lo largo del tiempo
- Medir el progreso de las campañas de marketing
- Abordar problemas con proyectos de bajo rendimiento
- Identificar oportunidades de mejora
- Actualizar iniciativas obsoletas
- Mantenerse encaminado para alcanzar objetivos futuros (Team Asana, 2018, <https://acortar.link/JGqggh>).

Para trabajar con OKR y KPI, debemos pensar en principio en la definición de nuestro objetivo. La forma en la que crearemos nuestro objetivo puede variar y va a depender de la dinámica que utilicemos para poder encontrarlo: un *brainstorming* siempre es un buen punto de partida.

Una vez que está definido el objetivo y siempre teniendo en cuenta que crearemos medición desde los aspectos cuantificables, podemos usar un KPI que se alinee con cada KR que sigamos para poder saber si cumplimos o no con nuestro OKR y medir su progreso.

Figura 6. OKR



Fuente: elaboración propia.

En resumidas cuentas, los OKR y los KPI se pueden usar juntos o de forma independiente. Por ejemplo, si el objetivo es mejorar la satisfacción del cliente, entonces los resultados clave podrían ser contratar más representantes de atención al cliente y documentar los comentarios de los clientes. Estos OKR no son cuantificables, por lo que no requieren complementarse con ningún KPI.

Por otro lado, si quisiéramos, podríamos establecer un parámetro en las métricas obtenidas, para que esos representantes tengan que recibir una cantidad X de comentarios positivos de clientes o lograr bajar la tasa de rellamados por reclamos en un plazo de 48 horas. Todas esas métricas son cuantificables y arrojan datos que podemos medir, observar y parametrizar para construir un KPI asociado a los KR del objetivo.

Objetivos SMART: aliado y opción para OKR

A esta altura ya está claro que los objetivos son muy valiosos si queremos medir nuestro progreso o avance en un proyecto, ya sea en nuestra vida personal o bien en los negocios. A través de ellos podemos plantear, medir y conseguir lo que nos proponemos. Vimos OKR con sus indicadores clave para medir el progreso, vimos KPI con sus indicadores de *performance* que nos ayudan a buscar la media en nuestro desempeño desde lo cuantificable. Y ahora nos adentramos en una definición con algunas cuestiones diferentes.

Claramente, el objetivo de un negocio o de una persona es crecer: hacer mejores productos, negocios, plantear mejores relaciones con clientes y proveedores, entre otros. Son metas aspiracionales, que solo podemos alcanzar si pensamos la forma adecuada de llevarlo adelante y lograrlo.

Estimar y planear ese crecimiento no es algo que deba dejarse al azar. No es lo mismo querer crecer, que proponerse, por ejemplo, aumentar un 25% las ventas de la empresa en el plazo de un año a través de una serie de campañas acorde. Si analizamos lo dicho, la primera parte es un deseo, una aspiración; y la segunda es un objetivo definido con datos, que es realizable, medible y con capacidad para ser corregido en tiempo y forma. Esto es entonces, un objetivo SMART, ya que nos ayudan a seguir pautas para definir de la mejor manera todas las tácticas, para alcanzar lo que deseamos en nuestras estrategias.

¿Qué son los objetivos SMART?

Un objetivo es SMART cuando podemos identificarlo como tal. Paul Meyer, empresario y fundador de Success Motivation International, expone las características de los objetivos SMART en su libro publicado en 2003, el cual aborda la creación, desarrollo y logro de objetivos. Para este autor, los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.

Se trata de metas concretas que nos permiten analizar el desempeño de nuestros esfuerzos en cualquier área de una empresa que requiera **ordenar y medir su trabajo de manera sistemática**.

Figura 7. SMART



Fuente: elaboración propia.

SMART es un acrónimo que hace referencia a cada una de las características que debe tener una buena meta:

- *Specific* (específico)
- *Mensurable* (medible)
- *Achievable* (alcanzable)
- *Relevant* (relevante)
- *Timely* (temporal)

Objetivos SMART: composición

Veamos a continuación qué significa cada una de estas características por separado.

Específico

Un objetivo se convierte en específico cuando está dirigido a un aspecto, tarea o acción determinada de una empresa. Es específico porque nos dice exactamente lo que esperamos lograr.

En definitiva, hablamos de que el objetivo sea claro y específico, de lo contrario quienes lo traccionen no podrán concentrar los esfuerzos o sentirse verdaderamente motivados para lograrlo. Es conveniente, al redactar el objetivo, intentar responder las **cinco preguntas W**:

Figura 8. Cinco preguntas w



Fuente: elaboración propia.

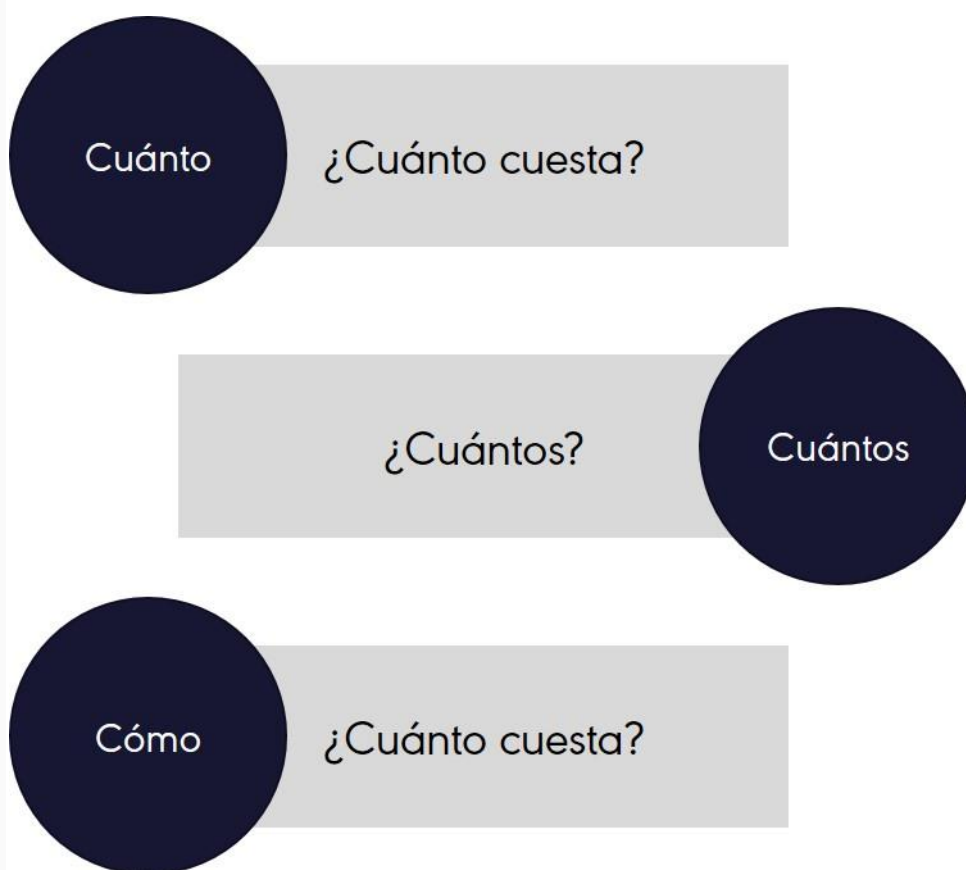
Para poner un ejemplo referente a este punto, supongamos que un ejecutivo de marketing aspira a convertirse en director. Un **objetivo específico podría ser**: “Quiero obtener las habilidades y la experiencia necesarias para convertirme en director de *marketing* dentro de mi empresa, para poder construir mi carrera y liderar un equipo exitoso”.

Mensurable (medible)

Para que sea mensurable, una meta tiene que ser específica. De otra manera, no es posible interpretar si los resultados están dentro de lo esperado. Además, es necesario contar con los medios para poder medirla, ya sea herramientas de *software* o una metodología de análisis que posibilite saber en qué medida se alcanzó el resultado previsto.

Es importante tener objetivos medibles, para que podamos seguir su progreso. Evaluar el progreso ayuda a mantenernos enfocados, cumplir con los plazos estipulados y mantenernos motivados al acercarnos cada vez más al cumplimiento de un objetivo. Un objetivo medible debe abordar preguntas como:

Figura 9. Preguntas para un objetivo medible



Fuente: elaboración propia.

Para generar un ejemplo en este caso, podríamos pensar en medir ese objetivo anterior referido a adquirir habilidades para ser director de *marketing*, determinando cursos y capacitaciones necesarios a cumplir para adquirir la experiencia relevante en un tiempo dado.

Alcanzable

Por alcanzable nos referimos a un objetivo que sea perfectamente realizable en las condiciones con las que se cuenta. Por otro lado, en este punto es importante especificar a través de qué acción o acciones se pretende lograr dicho objetivo. Cuando establecemos metas alcanzables, podemos identificar oportunidades o recursos previamente ignorados que puedan acercarnos a ellas. Un objetivo alcanzable generalmente responderá preguntas como:

Figura 10. Preguntas para un objetivo alcanzable

¿Cómo puedo lograr este objetivo?

¿Cuán realista es el objetivo, basado en otras restricciones, como los factores financieros?

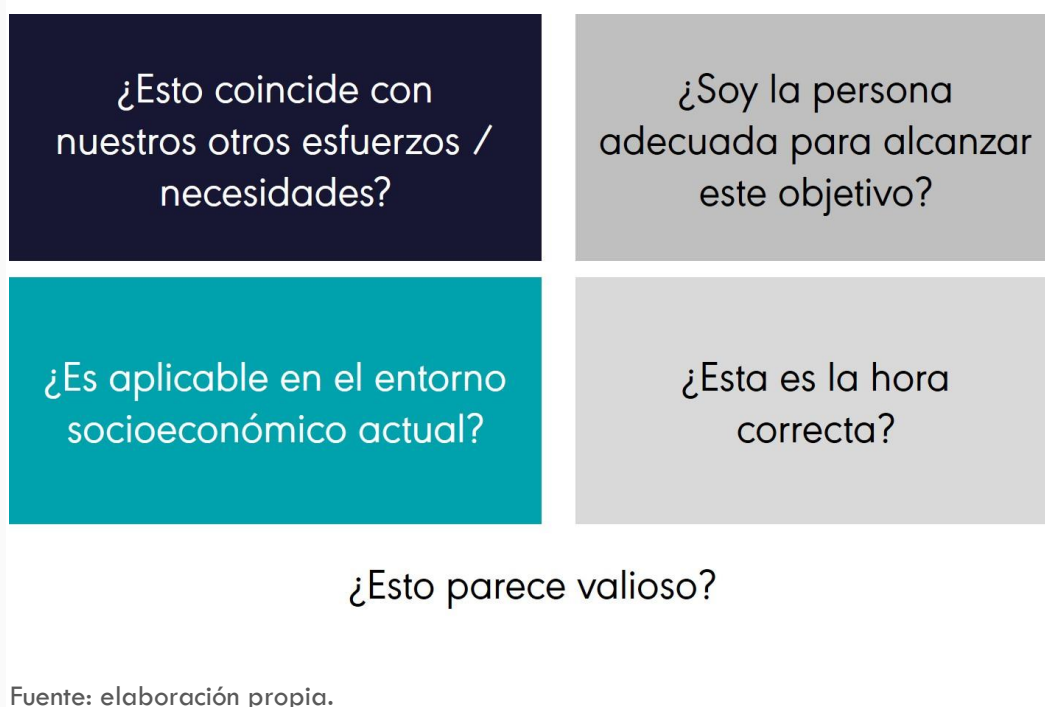
Fuente: elaboración propia.

Buscando un ejemplo para este punto, debemos cuestionarnos si el desarrollo de las habilidades necesarias para convertirse en director de *marketing* es realista, en función de la experiencia y calificaciones existentes. ¿Tiene tiempo para completar la capacitación requerida de manera efectiva? ¿Están disponibles los recursos necesarios? ¿Puedes permitirte hacerlo?

Relevante

Una meta relevante es aquella que está en línea con los objetivos generales del negocio. No tiene sentido plantearse acciones cuyos resultados no sean subsidiarios de alguno de los objetivos generales que la empresa tiene en su plan de desarrollo. Este paso se trata básicamente de garantizar que el objetivo planteado sea importante tanto individual como colectivamente, de manera que se alinee con otros objetivos relevantes. Todos necesitamos apoyo y asistencia para lograr nuestros objetivos, pero es importante mantener el control sobre ellos. Un objetivo relevante puede responder sí a estas preguntas:

Figura 11. Preguntas para un objetivo relevante



Fuente: elaboración propia.

Ejemplo de objetivo relevante: es probable que se quiera adquirir las habilidades para convertirse en director de *marketing*, pero ¿es el momento adecuado para emprender la capacitación requerida o trabajar para obtener calificaciones adicionales? ¿Eres la persona adecuada para el cargo de director de *marketing*?

Temporal

Que los objetivos SMART sean temporales significa que están limitados a un tiempo determinado. Todas las características mencionadas -su especificidad y mensurabilidad, su alcance y relevancia- dependen del tiempo en que deben ser completadas. El tiempo que se asigna a un objetivo puede provocar que no sea

realizable, o puede dificultar su mensurabilidad. Por eso, cuando planteamos una meta de este tipo siempre debemos tener en cuenta el lapso. Cada objetivo necesita una fecha puntual, de modo que exista un límite para enfocar el esfuerzo. Esta parte de los criterios de objetivos SMART ayuda a evitar que falle la priorización de tareas, puesto que al estar enfocados en nuestro objetivo y su límite de tiempo estamos conscientes de lo que se necesita para gestionar y traccionar nuestro objetivo. Un objetivo con un límite de tiempo generalmente responderá estas preguntas:

Figura 12. Preguntas para un objetivo con un límite de tiempo

¿Cuándo?

¿Qué puedo hacer
dentro de seis meses?

¿Qué puedo hacer
dentro de seis semanas?

¿Qué puedo hacer hoy?

Fuente: elaboración propia.

OKR y SMART: Acercamiento metodológico

Históricamente, SMART y OKR tienen su origen en la teoría MBO (*management by objectives*) de Peter Drucker, considerado el padre del *management* a nivel empresas. En su libro *La gerencia de empresas*, tiene un capítulo llamado "La dirección mediante objetivos y no bajo control", en el que enfatiza la necesidad de que todas las acciones deben ser dirigidas por objetivos claramente expresados. No se debe controlar por controlar, sino controlar por objetivos.

En conjunción con esta idea, todas las herramientas de fijación de metas parten de la noción de que los objetivos son la clave para lograr el éxito empresarial y organizativo. Tanto los OKR como SMART trabajan en suprimir la incertidumbre para mejorar el enfoque en la consecución de los objetivos. Ambos pueden ser utilizados por empresas, organizaciones sin ánimo de lucro e individuos por igual. Asimismo, contienen una serie de criterios que describen su estructura y si bien OKR puede parecer más simple que un objetivo SMART, las tres letras de OKR cubren el mismo criterio que SMART. Tanto uno como otro ofrecen una estructura, ambos tienen reglas que ayudan a establecer el alcance, los plazos y la alineación. Sin embargo, las similitudes son las mencionadas; donde termina SMART, OKR continúa.

SMART ve los objetivos de forma aislada y proporciona un acrónimo y criterios simples, pero memorables para describir su estructura. OKR también proporciona una estructura, pero dibuja una línea distintiva entre el objetivo de la meta (lo que desea lograr) y cómo medir el progreso hacia ella utilizando los resultados clave. En este sentido, la "M" en SMART puede causar confusión ya que hay varias variaciones de lo que significa el acrónimo SMART. Por ejemplo, la M puede significar medible, significativa o motivadora. Por eso, en algunos casos los objetivos SMART únicamente elaboran el propósito.

Por otro lado, los OKR generan conexiones entre los resultados clave y las metas para una apropiación más estratégica. Donde los objetivos SMART son una lista de principios para dirigir la preparación de un objetivo (independientemente de los resultados clave o las estrategias a utilizar), los OKR dan un nivel adicional al contexto empresarial complejizando el análisis, colectivo, que involucra no solo a una parte de la empresa sino a todos. SMART ayuda a generar el cuerpo de los objetivos, y los OKR delimitan la meta y cómo llegar a ella, conectando estas últimas como parte integral bajo el criterio de que, si alcanzamos la meta, los resultados clave también deben lograrse.

Si lo pensamos desde el punto de vista de la temporalidad, OKR se sitúan esencialmente como una metodología que se debe utilizar a largo plazo, mientras que SMART es un método específico de estructuración de objetivos, despegándose de la idea de tracción o evolución que subyace en OKR. De hecho, estos últimos complejizan y van más profundo por la misma razón. El proceso de establecimiento de objetivos SMART se puede emplear para estructurar metas más específicas a

nivel de equipo o individual. Sin embargo, en términos generales, los OKR son más efectivos para la estrategia empresarial que los objetivos SMART.

¿Podemos usarlos juntos? Claro que sí. Pero si apuntamos a generar planeamiento estratégico, desarrollo o evolución de nuestros colaboradores y trabajar sobre la gestión de la labor diaria, los OKR en conjunto con planificación semanal pueden dar mejores frutos desde el punto de vista de la estrategia.

Figura 13. ¿Cuándo usar OKR?

¿Cuándo usar OKR?

- Destino claro: deben representar lo que desea lograr en un trimestre.
- Objetivos que van a evolucionar.
- Objetivos multimétricos: cada resultado clave se basa en una medida de éxito diferente, como un objetivo SMART individual.
- Objetivos a largo plazo.
- Nivel adicional de contexto organizativo: los OKR son ideales para alinear los esfuerzos en toda una organización.

Fuente: elaboración propia.

Una cuestión a tener en cuenta también es que un objetivo incluye o se nutre de métricas que pueden ser múltiples. Debemos poder distinguir entre un objetivo que está afectado por muchas métricas y aquellos que solo están impactados por una sola. Esto es importante dependiendo del criterio de medición que estemos trabajando.

En cualquier caso, SMART posibilita redactar objetivos de forma excelente, para luego dar el paso a OKR para complejizarse y darles más estructura. Por ejemplo, un líder puede querer dar forma a un comportamiento, como sacar a un empleado pasivo asignándole la responsabilidad de solucionar problemas en un programa de uso frecuente. Puede que un objetivo de este tipo no sea estratégico, pero aumenta el potencial de la organización al empoderar al colaborador.

SMART es un acrónimo que hace referencia a cada una de las características que debe tener una buena meta:

- **específico- medible -alcanzable -relevante - temporal**
- soporte - materializar - adaptar - reconocer - temporizar
- social - mérito - alineado - redituable - tolerable

Referencias

Castro Figueroa, M. (2019). Cuando John Doerr regaló los OKR a Google. Estratego. <https://www.estratego.cl/post/cuando-john-doerr-regalo-los-okr-a-google>

Doerr, J. (2018). *Mide lo que importa*. Penguin Random House.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper Collins

Team Asana (2018). OKR vs. KPI: ¿qué marco es el más adecuado para la definición de objetivos? Asana. <https://asana.com/es/resources/okr-vs-kpi>