

Clásicos errores y trampas en la redacción de los OKR

TRAMPA N.º 1: No saber diferenciar entre un OKR asignado y uno exigente.

- Marcar un OKR como «exigente» aumenta las posibilidades de fracaso. Los equipos pueden no tomárselo en serio y no cambiar sus otras prioridades para centrarse en cumplir el OKR.
- Por otra parte, marcar un OKR exigente como «asignado» hace que los equipos que no encuentran la forma de cumplir con el OKR se pongan a la defensiva, e invita a la inversión de prioridades cuando los OKR asignados pierden personal para centrarse en el OKR exigente.

TRAMPA N.º 2: Los OKR inmovilistas.

- Los OKR se redactan a menudo en función de lo que los miembros del equipo creen que pueden conseguir sin cambiar nada de lo que hacen en el momento presente, en lugar de adaptarse a lo que el equipo o sus clientes quieren realmente.

TRAMPA N.º 3: Los OKR tímidamente exigentes.

- Con frecuencia los OKR exigentes parten del momento actual para preguntar: «¿Qué podríamos hacer si tuviéramos personal de sobra y un poco de suerte?». Un enfoque alternativo mejor es comenzar con:

«¿Qué aspecto tendría mi mundo (o el de mis clientes) dentro de varios años si no tuviéramos tantas limitaciones?». Por definición, no sabrás cómo alcanzar ese estado cuando formules el OKR por primera vez, por eso es exigente. Pero si no comprendes y articulas ese deseo y estado, seguro que no lo alcanzarás.

- Prueba del tornasol: Si preguntas a tus clientes lo que quieren, ¿tu objetivo exigente cumple o excede sus expectativas?

TRAMPA N.º 4: Inmovilismo.

- Los OKR asignados de un equipo deberían consumir razonablemente la mayoría de los recursos disponibles, pero no todos. La suma de sus OKR asignados y exigentes debería consumir razonablemente más parte de los recursos disponibles. (En caso contrario, son tan solo OKR asignados).
- Asumimos que los equipos que pueden cumplir todos sus OKR sin necesitar todo el personal y capital de su equipo [...] están acaparando recursos, no empujan lo suficiente a sus equipos o ambas cosas al mismo tiempo. Es una señal para que la dirección ejecutiva reasigne personal y plantilla a otros grupos que los usarán de forma más efectiva.

TRAMPA N.º 5: Objetivos de Poco Valor (también llamados OKR «¿Qué más da?»). Los OKR deben reportar a la empresa un claro valor económico; en caso contrario, no tiene sentido dedicarles recursos. Los Objetivos de

Poco Valor son aquellos que, a pesar de completarse con una nota de 1,0, nadie se percata de ellos ni le importan.

- Un clásico (y sugerente) ejemplo de esto sería: «Incrementar un tres por ciento el uso de la CPU para tareas». Este objetivo en sí no ayuda directamente a Google. Sin embargo, el objetivo (presuntamente relacionado): «Disminuir el número de núcleos requeridos para aumentar la velocidad de búsqueda un tres por ciento sin que se modifique la calidad/latencia/... y devolver el excedente de núcleos a la base» tiene un claro valor económico. Ese es un objetivo superior.
- Esta sería la prueba del tornasol: ¿Puede mi OKR conseguir un 1,0 en circunstancias razonables sin proporcionar un beneficio directo económico o una mejora para el usuario? En caso afirmativo, reformula ese OKR para centrarte en los beneficios tangibles. Un clásico ejemplo: «Lanzar X», sin criterio de éxito alguno. Mejor: «Duplicar toda la flota Y mediante el lanzamiento de X hasta alcanzar al menos el noventa por ciento de células borg».

TRAMPA N.º 6: Resultados clave insuficientes para los objetivos asignados.

- Los OKR se dividen en el resultado deseado (el objetivo) y los pasos cuantificables que se requieren para alcanzar esa meta (los resultados clave). Es fundamental que los resultados clave se redacten de forma que una puntuación de 1,0 en todos ellos resulte en una puntuación de 1,0 para el objetivo.

- Un error común es redactar resultados clave que son necesarios pero
- no bastan colectivamente para completar el objetivo. Es un error tentador, porque permite que un equipo esquive los complicados compromisos (recursos/prioridad/riesgo) necesarios para cumplir con resultados clave «difíciles».
 - Esta trampa es especialmente perjudicial porque retrasa el descubrimiento de los recursos que el objetivo precisa y el hecho de que este no se cumplirá a tiempo.
 - Prueba del tornasol: ¿Es razonablemente posible llegar a un 1,0 en todos los resultados clave sin alcanzar lo que el objetivo persigue? En caso afirmativo, añada o redefina los resultados clave hasta que su consecución exitosa garantice que el objetivo se alcance con éxito.

Leer, interpretar y actuar de acuerdo con los OKR

Para OKR asignados

- Se espera de los equipos que reorganicen sus otras prioridades para asegurar que se alcanza una puntuación de 1,0 en el tiempo estipulado.
- Los equipos que no pueden prometer de manera creíble un resultado de 1,0 en un OKR asignado deben intensificar el trabajo rápidamente. Este factor es esencial: la intensificación en esta situación (común) no solo es aceptable, sino que es un requerimiento. Independientemente de que el incidente se deba a un desacuerdo respecto al OKR, respecto

a su prioridad o a la incapacidad de distribuir suficiente tiempo/personas/recursos, la intensificación es beneficiosa. Permite a los gestores del equipo el desarrollo de opciones y la resolución de conflictos.

Conclusión: Todo nuevo OKR es susceptible de necesitar cierta intensificación, ya que requiere un cambio en las prioridades y los compromisos existentes. Un OKR que no precisa cambios en las actividades de ningún grupo es un OKR inmovilista, y estos tienen pocas probabilidades de ser novedosos, a pesar de que no se hayan puesto por escrito con anterioridad.

- Un OKR asignado que no alcanza el 1,0 en su fecha estipulada requiere un análisis *a posteriori*. Esto no tiene la intención de castigar a los equipos. Pretende comprender qué ha sucedido en la planificación y/o ejecución del OKR con el propósito de que el equipo pueda mejorar su capacidad para alcanzar de manera fiable el 1,0 en los OKR asignados.
- Ejemplos de tipos de OKR asignados son asegurar que un servicio cumpla con el acuerdo sobre el nivel del servicio (SLA) para ese trimestre, o realizar la entrega de una función o mejora determinada para un sistema de infraestructuras en la fecha establecida, o manufacturar y entregar una cantidad de servidores según el coste acordado.

Los OKR exigentes

- El conjunto de los OKR exigentes excederá por definición propia la capacidad del equipo para ejecutarlos en un trimestre dado. La prioridad de los OKR dirá a los miembros del equipo dónde emplear el

tiempo que les sobra tras la consecución de las asignaciones del grupo. En general, los OKR más prioritarios deberían completarse antes que los menos prioritarios.

- Los OKR exigentes y las prioridades relacionadas con él deberían permanecer en la lista de los OKR del equipo hasta que se cumplan, trasladándolos de trimestre en trimestre durante el tiempo que sea necesario. Abandonarlos por falta de progresos supone un error, ya que disfraza problemas persistentes de priorización, disponibilidad de recursos, o una falta de comprensión del problema/solución.

Conclusión: Es bueno trasladar un OKR exigente a otro equipo si este tiene la experiencia y el espacio requerido para cumplir con él de manera más efectiva que aquellos que lo tenían hasta ese momento.

- Se espera de los jefes de equipo que evalúen los recursos necesarios para cumplir con los OKR exigentes y que pregunten por ellos cada trimestre, cumpliendo con su obligación de expresar los requerimientos del negocio. No obstante, los jefes no deben esperar contar con todos los recursos requeridos, a menos que sus OKR exigentes sean los objetivos prioritarios de la compañía después de los OKR asignados.

Más pruebas del tornasol

Unas sencillas pruebas para comprobar que tus OKR son adecuados:

- Si los has redactado en cinco minutos, probablemente no son buenos. Piensa.
- Si tu objetivo no cabe en una línea, a buen seguro no es lo bastante conciso.
- Si tus resultados clave están redactados en términos de funcionamiento interno del equipo («Lanzar Foo 4.1») cabe suponer que no son buenos. Lo que importa no es el lanzamiento, sino su impacto. ¿Por qué es importante Foo 4.1? Mejor: «Lanzar Foo 4.1 para aumentar los registros de usuarios en un veinticinco por ciento». O simplemente: «Aumentar los registros de usuarios el veinticinco por ciento».
- Utiliza datos reales. Si todos los resultados clave se cumplen el último día del trimestre, sin duda careces de un plan real.
- Asegúrate de que tus resultados claves sean cuantificables: ha de ser posible asignarles una puntuación objetiva al final del trimestre. «Aumentar los registros de usuario» no es un buen resultado clave. Mejor: «Aumentar los registros de usuario diarios el veinticinco por ciento para el 1 de mayo».
- Asegúrate de que los parámetros de medición no sean ambiguos. Si dices: «Un millón de usuarios», ¿te refieres a usuarios totales o a usuarios activos los siete días de la semana?
- Si hay actividades importantes del equipo (o una fracción significativa de su esfuerzo) que no están cubiertas en los OKR, añade más.

- Para grupos más grandes, redacta unos OKR jerárquicos: desarrolla unos OKR ejecutivos para el equipo en conjunto y otros más detallados para los subequipos. Asegúrate de que los OKR «horizontales» (proyectos que necesitan la contribución de varios equipos) tengan resultados clave de apoyo en cada uno de los subequipos.