/ SISTEMA DE GESTIÓN

OKR — Objectives & Key Results

Objectives and Key Results; objetivos y resultados clave; OKRs

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Andrew S. Grove (Intel); difusión de John Doerr

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Sistema de gestión que concentra a la organización en pocas prioridades por periodo y sigue su avance con resultados medibles o verificables.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Cuáles son las pocas cosas que más importan en este periodo, con qué evidencia sabremos si avanzamos y quién se responsabiliza de cada una?

01 Problema que resuelve

Muchas empresas tienen estrategia, pero esa estrategia no gobierna la atención, el tiempo y los recursos del día a día. El plan dice una cosa; la agenda de cada semana, otra.

OKR ayuda a cerrar esa distancia. Obliga a elegir pocas prioridades para un periodo concreto, a decidir con qué evidencia se sabrá si se avanza y a nombrar un responsable para cada una. Después, revisa el avance con regularidad para decidir, no solo para informar.

Señales de que puede hacer falta:

- demasiadas prioridades a la vez;
- equipos ocupados sin evidencia de que su actividad mueva resultados;
- objetivos anuales que nadie revisa hasta el cierre;
- áreas que optimizan lo suyo y bloquean a otras;
- muchas métricas, sin distinguir qué se vigila y qué se quiere cambiar.

Cuándo aporta valor

- ✓ Hay estrategia o prioridades claras y el problema es ejecutarlas con foco. Por ejemplo, desplegar un plan estratégico en prioridades trimestrales.
- ✓ Varias áreas deben coordinarse alrededor de pocos resultados. Por ejemplo, la entrada en un nuevo segmento.
- ✓ Un programa de transformación necesita verificar avances reales cada trimestre.
- ✓ Los equipos pueden mover resultados medibles en semanas o meses: producto, ventas, marketing u operaciones.
- ✓ El entorno obliga a revisar prioridades con más frecuencia que el ciclo presupuestario anual.

OKR · OBJECTIVES & KEY RESULTS

Ayuda a concentrar a la empresa en pocas prioridades en cada periodo y a comprobar con datos si avanza

POCAS PRIORIDADES, MEDIDAS POR SUS RESULTADOS | El objetivo dice qué queremos conseguir. Los resultados clave demuestran si lo conseguimos.

1 · CÓMO SE ESCRIBE UN OKR

Ejemplo inventado: un fabricante de equipos para cocinas profesionales

PARTE DE LA ESTRATEGIA El plan comercial prioriza entrar en hospitales.

OBJECTIVE
Qué queremos conseguir

«Demostrar que nuestra propuesta de valor gana en los hospitales.»

Responsable: el director comercial · Periodo: este trimestre

Cómo sabremos que lo conseguimos

KEY RESULT 1	KEY RESULT 2	KEY RESULT 3
Conversión de oportunidades en hospitales	**Clientes piloto que repiten pedido**	**Precio medio frente a la tarifa objetivo**
Partida 10 % → Meta 25 %	Partida 0 de 10 → Meta 6 de 10	Partida por fijar → Meta 95 %

GUARDARRAÍL Margen por pedido de al menos el 28 %, para no comprar ventas con descuentos.

TAREAS (INICIATIVAS) Lo que haremos para lograr los resultados clave. No son resultados clave, sino lo que hacemos para conseguirlos: si no funcionan, se cambian.

- Propuesta para hospitales
- 10 pruebas piloto
- Formar a 4 comerciales
- Reunión con distribuidores

FÓRMULA «Vamos a [objetivo], medido por [resultados clave].»

2 · QUÉ MEDIR EN UN RESULTADO CLAVE

Lo que hacemos actividad	200 visitas	No sirve
Lo que ponemos recursos (input)	4 comerciales más	No sirve
Lo que entregamos output	Propuesta lanzada	A veces
Lo que cambia en el cliente outcome	Conversión del 12 % al 25 %	El mejor
Lo que gana la empresa impacto	+18 % de ventas	Si depende del equipo

Lo mejor es medir lo que cambia en el cliente.
Hacer visitas no demuestra nada; que el cliente compre más, sí. Las ventas dependen también del mercado: sirven si el equipo influye de verdad en ellas.

3 · EL CICLO DE CADA PERIODO

1. **Fijar**
   De dos a cuatro objetivos, con sus resultados clave y un responsable.
2. **Revisar**
   Equipos, cada una o dos semanas; comité, cada mes. Se mira el dato y se decide.
3. **Cerrar y aprender**
   Cada objetivo se cierra, continúa, se cambia o se abandona.

El trimestre es lo más habitual, pero no es una regla: hay empresas con ciclos de seis semanas, cuatro meses o seis meses.

OKR NO DEFINE LA ESTRATEGIA: LA LLEVA A LA PRÁCTICA.
Y si se liga de forma automática al bonus, los equipos se pondrán metas fáciles.

Fuente: Drucker, The Practice of Management (1954); Grove, High Output Management (1983); Doerr, Measure What Matters (2018) y WhatMatters; Google, re:Work; Seiden, Outcomes Over Output (2019); Gothelf, HBR (2020). Ejemplo ilustrativo y síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Drucker, The Practice of Management (1954); Grove, High Output Management (1983); Doerr, Measure What Matters (2018), con su fórmula, y WhatMatters (periodo de los OKR); Google, re:Work; Seiden, Outcomes Over Output (2019); y Gothelf, Harvard Business Review (2020). Escala de qué medir: la de la ficha. Ejemplo ilustrativo (el de la ficha) y estructura en tres partes: elaboración propia.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si no hay estrategia ni prioridades acordadas.** Primero hace falta trabajo estratégico, por ejemplo con **Playing to Win / Strategy Choice Cascade** o **Strategy Kernel**.
- × **Si el reto es vigilar una operación estable.** Basta un buen cuadro de KPIs.
- × **Si el trabajo es muy exploratorio y no se sabe qué resultado buscar.** Funcionan mejor los objetivos de aprendizaje («validar o descartar tres hipótesis de canal»).
- × **Si la cultura es punitiva.** La transparencia se vivirá como control.
- × **Si lo que se busca es un sistema de evaluación o de retribución variable individual.**
- × **Si se fuera a añadir como una capa más** sobre un sistema de objetivos ligado a la retribución que no se va a revisar.
- × **Si no hay un sponsor ejecutivo** (un máximo directivo que lo impulse) ni capacidad para sostener las revisiones.
- × **Si el problema de fondo es de estructura, de capacidades o de datos.**

02 Entender

Qué es

OKR es un sistema de gestión para concentrar a una organización en **pocas prioridades durante un periodo definido** y seguir, con evidencia verificable, si avanza hacia ellas.

- Un **Objective** (objetivo) describe qué se quiere conseguir: un resultado cualitativo, importante para el periodo y fácil de entender.
- Sus **Key Results** (resultados clave, KRs) son pocos resultados medibles o verificables que aportan evidencia del progreso hacia ese objetivo.

Un buen conjunto de Key Results debe representar razonablemente el logro perseguido. Aun así, cumplirlos no garantiza siempre que el objetivo se haya alcanzado. Grove ya lo advirtió: los Key Results pueden cumplirse con puntualidad y el objetivo no lograrse.

> **/ IDEA CLAVE**
> Los Key Results son evidencia; no sustituyen el juicio sobre el objetivo.

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume la herramienta. A la izquierda (1), cómo se escribe un OKR, con un ejemplo inventado: un fabricante de equipos para cocinas profesionales que quiere entrar en hospitales. De arriba abajo: la prioridad de la estrategia de la que parte, el objetivo con su responsable, tres resultados clave con su punto de partida y su meta, un guardarraíl y las tareas (iniciativas), que no son resultados clave. A la derecha, arriba (2), qué conviene medir en un resultado clave; abajo (3), el ciclo de cada periodo.

Los elementos del sistema

OKR funciona como un ciclo que se repite: se fijan objetivos y resultados clave para un periodo, se sigue su avance y se revisan al final. Estos son sus elementos.

1 Objective

Un buen Objective:

- describe un **resultado**, no una tarea;
- responde a una prioridad estratégica;
- se entiende sin explicaciones;
- obliga a elegir: si todo cabe en él, es demasiado genérico;
- tiene un responsable.

> / EJEMPLO
> Enunciados ilustrativos, no tomados de una empresa real.

ENUNCIADO	¿ES UN OBJECTIVE?
«Ser líderes en climatización eficiente para edificios de oficinas en Iberia.»	No: es dirección estratégica de largo plazo.
«Convertirnos en proveedor preferente de las tres principales promotoras de oficinas.»	**Sí:** resultado concreto y relevante para el periodo.
«Visitar a las promotoras.»	No: es una iniciativa.
«Lanzar el nuevo CRM.»	Normalmente no: es un proyecto. Hay que preguntar «¿para qué?».
«Margen bruto.»	No: es un KPI. Puede convertirse en KR si se quiere mover deliberadamente.

2 Key Results

Un Key Result es un resultado verificable que aporta evidencia de que el objetivo avanza. Una métrica no es un KR solo por ser medible. Un buen KR:

- **evidencia el objetivo:** si se cumple, hay razones sólidas para creer que el objetivo avanza;
- **es verificable:** tiene una definición inequívoca y un criterio de cumplimiento;
- **tiene fecha y fuente** de datos o de evidencia;
- **es influenciable** por el equipo responsable;
- **forma parte de un conjunto pequeño:** normalmente, de dos a cuatro KRs por objetivo.

Los requisitos cambian según el tipo de KR:

TIPO DE KR	EJEMPLO ILUSTRATIVO	QUÉ NECESITA
Variable continua	Tasa de conversión del 12 % al 25 %	Meta, unidad, fecha, fuente y, preferiblemente, punto de partida (baseline).
Hito verificable	Homologación obtenida en 2 de 3 fabricantes objetivo	Criterio de cumplimiento, fecha y evidencia. No necesita baseline.

3 Initiatives

Las **initiatives** (iniciativas) son los proyectos y acciones que el equipo cree que moverán los KRs. **No son Key Results.**

- Se cambian durante el ciclo si no mueven los KRs.
- Completar una iniciativa sin que se mueva el KR no es un éxito: es información.
- Separar iniciativas de KRs es la mejor defensa contra convertir OKR en una lista de tareas.

4 Owner

Cada Objective y cada KR tiene **un responsable** (owner). El owner impulsa el avance, informa y pide decisiones; no tiene por qué hacer todo el trabajo. Un objetivo «de todos» acaba sin responsable.

5 Cadencia

- **Marco anual** (opcional): pocos objetivos que dan continuidad.
- **Ciclo trimestral:** es el habitual en la práctica de Intel y de Google y un buen punto de partida. Puede alargarse en negocios con ciclos de decisión largos.
- **Check-ins** (revisiones periódicas de avance): semanales o quincenales en los equipos; mensuales en el comité de dirección.
- **Revisión de fin de ciclo** y planificación del siguiente, en las dos últimas semanas del periodo.

> / NOTA
> El trimestre no es una regla. WhatMatters, la organización de John Doerr, explica que es el ciclo más habitual, pero que cada empresa debe elegir el que encaje con su ritmo: hay organizaciones que trabajan con ciclos de seis semanas, de cuatro meses o de seis meses, y desaconseja bajar de cuatro semanas. Sí recomienda que toda la organización use el mismo periodo y que los OKR se fijen solo para el ciclo siguiente, no para todo el año.

6 Seguimiento

El seguimiento sirve para **decidir**, no para informar. En cada revisión se mira:

- el dato actual y la tendencia de cada KR;
- la confianza del owner en lograrlo, útil para anticipar problemas antes de que se vean en el dato;
- los obstáculos y las dependencias;
- las decisiones necesarias: reasignar recursos, cambiar iniciativas, escalar.

Puntuación. La escala de 0 a 1 de Google es opcional. Una puntuación de 0,65 frente a 0,70 no aporta información fiable. Importa más entender las causas que la cifra. Si se distinguen objetivos comprometidos (se espera cumplirlos) y aspiracionales (se espera no cumplirlos del todo), sus puntuaciones no son comparables entre sí.

Qué nivel de resultado medir en un KR

> / NOTA · BM
> Para evaluar un KR resulta útil clasificarlo en esta escala. No forma parte de la formulación de Grove; la distinción entre output (entregable) y outcome (cambio en el comportamiento del cliente) procede de la práctica actual (Seiden, 2019; Gothelf, 2020).

NIVEL	QUÉ MIDE	EJEMPLO COMERCIAL ILUSTRATIVO	¿SIRVE COMO KR?
Actividad	Lo que hacemos	«200 visitas comerciales»	Casi nunca
Input	Recursos que ponemos	«Incorporar 4 comerciales»	Casi nunca

NIVEL	QUÉ MIDE	EJEMPLO COMERCIAL ILUSTRATIVO	¿SIRVE COMO KR?
Output	Entregable	«Propuesta de valor sectorial lanzada»	A veces
Outcome	Cambio de comportamiento del cliente	«Conversión del 12 % al 25 % en el segmento»	Preferente
Impact	Resultado final de negocio	«+18 % de ventas en el segmento»	Si el equipo puede influirlo en el ciclo

> / **NOTA** · BM
> La diferencia entre un outcome y un impacto. El outcome es lo que cambia en el cliente: que convierta, que repita la compra, que acepte el precio. El impacto es lo que gana la empresa al final: ventas o margen. Las ventas dependen también del mercado, de los precios y del trabajo de otras áreas. Por eso un impacto solo sirve como resultado clave si el equipo puede influir de verdad en él durante el periodo. Hacer muchas visitas no demuestra nada; que el cliente compre más, sí.

> / **CONSEJO** · BM
> La regla «todo KR debe ser un outcome» no refleja toda la tradición OKR: en Grove, los KRs eran sobre todo hitos. Criterio recomendado:

1. **Por defecto, outcomes.** Distinguen avanzar de estar ocupado.
2. **Un output es aceptable en tres condiciones.** Que sea crítico para el objetivo, que el outcome no pueda observarse dentro del ciclo y que tenga un criterio de calidad verificable («aprobado por tres clientes piloto», no «documento terminado»).
3. **Una actividad como KR es mala práctica.** Puede seguirse en el check-in, fuera de los KRs.

OKR y KPI

La frase «los KPIs miden y los OKRs transforman» simplifica demasiado: un KR también mide. La diferencia está en la **función de gestión**.

	KPI	OKR
Para qué	Vigilar la salud del negocio	Lograr un cambio prioritario
Horizonte	Permanente	Ciclo definido
Número	Puede ser amplio	Muy reducido
Pregunta	¿Funciona todo como esperamos?	¿Estamos logrando el cambio priorizado?

Conviven así:

- los KPIs siguen en su cuadro de mando;
- un KPI puede convertirse en KR durante uno o varios ciclos si se decide mejorarlo;
- algunos KPIs actúan como **guardarraíles**: indicadores que no deben deteriorarse al perseguir los KRs (por ejemplo, crecer en ventas sin perder margen).

Qué no es

- **No es un método para definir la estrategia.** La presupone.
- **No es una lista de tareas.** Las tareas son iniciativas.
- **No es el cuadro de mando de todas las métricas.** Los KPIs siguen existiendo.
- **No es un sistema completo de evaluación del desempeño.**

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> **/ NOTA · BM**
> Secuencia práctica para un primer ciclo de OKR en una empresa real. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir de los elementos del sistema; ni Grove ni Doerr la formularon como procedimiento.

> **/ IMPORTANTE · BM**
> Antes de empezar, conviene comprobar que existen:
>
> - prioridades estratégicas explícitas y compartidas por el comité;
> - un sponsor visible (CEO o director general);
> - datos mínimos para medir;
> - disposición a revisar con regularidad;
> - la decisión de no ligar mecánicamente OKR a la retribución variable.

Si falta la estrategia o el sponsor, no conviene empezar todavía. El «Diagnóstico de preparación» del kit ayuda a comprobarlo.

1 Partir de las prioridades estratégicas
¿Qué debe ser verdad al final del año para que la estrategia avance? ¿Qué depende del próximo trimestre? Si existe un mapa estratégico (**Balanced Scorecard + Strategy Map**) o un OGSM, cada OKR debe enlazar con un objetivo estratégico.

2 Elegir pocas prioridades
En el primer ciclo, de dos a cuatro objetivos de compañía. Escribir también **qué queda fuera**. El valor está en la renuncia.

3 Redactar los Objectives
Aplicar la «Checklist de buen Objective» del kit. Si se usa la distinción, decidir cuáles son comprometidos y cuáles aspiracionales.

4 Diseñar los Key Results
Preguntar: «¿qué evidencia nos convencería de que lo hemos logrado?». Subir en la escala de actividad a outcome hasta el nivel más alto que el equipo pueda mover en el ciclo. Un árbol de indicadores (**KPI / Driver Tree**) ayuda a elegir palancas. Definir meta, fecha, fuente y baseline cuando proceda. Añadir guardarraíles si hay riesgo de efectos colaterales.

5 Nombrar un responsable para cada objetivo y cada KR
Uno por objetivo y uno por KR.

6 Comprobar la alineación vertical y horizontal
Vertical: los OKRs de equipo contribuyen a los de compañía; no son copias. Horizontal: identificar las dependencias entre áreas y acordar compromisos antes de cerrar el ciclo; es donde OKR aporta más y donde más se descuida. Conviene combinar propuestas del comité (de arriba abajo) con propuestas de los equipos (de abajo arriba).

7 **Definir las iniciativas**
Para cada KR, qué acciones creemos que lo moverán y por qué. Siempre separadas de los KRs.

8 **Establecer la cadencia y las reglas del sistema**
Calendario de check-ins y revisiones, número máximo de OKRs, uso o no de puntuación, cómo se cambia un OKR a mitad de ciclo y quién coordina el sistema. Una hoja compartida basta para empezar.

9 **Hacer los check-ins**
Revisar dato, tendencia, confianza, obstáculos y decisiones (ver «Plantilla breve de check-in» en el kit). Las iniciativas se pueden cambiar libremente. Los KRs solo cambian si el contexto cambia de forma material, con decisión explícita y registro del motivo, nunca para «cumplir».

10 **Revisar y aprender al final del ciclo**
Qué se logró y por qué, qué iniciativas funcionaron, si los KRs representaban bien el objetivo y qué efectos no deseados hubo. Para cada objetivo, decidir: **cerrar** (pasa a KPI si procede), **continuar**, **reformular** o **abandonar**. Abandonar con explicación es un resultado legítimo.

> / CONSEJO · BM
> Despliegue gradual. Empezar por el comité de dirección durante uno o dos ciclos. Extender después a los equipos más implicados en los objetivos de compañía. Revisar el sistema tras tres o cuatro ciclos. No desplegar a toda la organización de golpe si el comité no ha completado antes un ciclo con calidad.

Kit práctico

Diagnóstico de preparación

Cada aspecto se valora como *preparado*, *parcial* o *no preparado*, sin puntuación numérica.

ASPECTO	PREGUNTA	SEÑAL DE ALERTA
Claridad estratégica	¿Coinciden los miembros del comité en las tres prioridades del año?	Respuestas distintas
Priorización	¿Qué se ha dejado de hacer en el último año?	Nada; todo es prioritario
Responsabilidad	¿Quién responde de los principales resultados?	Responsabilidades difusas o cultura de culpa
Datos	¿Hay datos fiables, al menos mensuales?	Solo al cierre del año
Transparencia	¿Se comparten los malos resultados?	Información por silos

ASPECTO	PREGUNTA	SEÑAL DE ALERTA
Cadencia	¿Se cumplen hoy las reuniones de seguimiento?	Se cancelan o solo informan
Incentivos	¿Cómo se fija la retribución variable?	Ligada por fórmula a objetivos individuales
Sponsor	¿Quién liderará el sistema y con cuánto tiempo?	Delegado por completo en RR. HH. o en la oficina de proyectos

/ IMPORTANTE · BM

Si la claridad estratégica, la priorización o el sponsor están en «no preparado», no se recomienda empezar.

Checklist de buen Objective

- ☐ Conecta con una prioridad estratégica explícita.
- ☐ Describe un resultado, no una tarea ni un proyecto.
- ☐ Se entiende sin explicación adicional.
- ☐ Es relevante para este ciclo (no es «lo de siempre»).
- ☐ Tiene un único owner.
- ☐ No contradice otro objetivo, o la prioridad entre ambos está decidida.
- ☐ Está claro qué deja fuera.

Checklist de buen Key Result

- ☐ Si se cumple, hay razones sólidas para creer que el objetivo avanza.
- ☐ Tiene definición y criterio de cumplimiento inequívocos.
- ☐ Tiene fecha y fuente de datos o evidencia disponible durante el ciclo.
- ☐ Si es una variable continua: tiene meta, unidad y baseline.
- ☐ No es una actividad ni una tarea.
- ☐ Es un outcome o, si es un output, cumple las tres condiciones indicadas en «Qué nivel de resultado medir en un KR».
- ☐ El equipo puede influirlo en el ciclo.
- ☐ No se puede cumplir fácilmente sin crear valor; si se puede, tiene guardarraíl.
- ☐ Con los demás KRs del objetivo, lo representa razonablemente y sin redundancias.

Plantilla de OKR

CAMPO	CONTENIDO
Ciclo / nivel	T1 2027 · Compañía / área / equipo
Objective	
Por qué ahora (conexión estratégica)	
Owner	
Qué queda fuera	

KR	TIPO (OUTCOME / OUTPUT / HITO)	OWNER	BASELINE (SI PROCEDE)	META / CRITERIO
KR1				

KR	TIPO (OUTCOME / OUTPUT / HITO)	OWNER	BASELINE (SI PROCEDE)	META / CRITERIO
KR2				
KR3				

KR	FECHA	FUENTE	DEPENDENCIAS	GUARDARRAÍL
KR1				
KR2				
KR3				

INICIATIVAS (NO SON KRS)	KR QUE PRETENDE MOVER	OWNER

Plantilla breve de check-in

KR	DATO ACTUAL	TENDENCIA	CONFIANZA (1-10)	OBSTÁCULOS / DEPENDENCIAS	DECISIÓN NECESARIA (QUIÉN, CUÁNDO)
KR1					
KR2					

- Iniciativas: continuar / ajustar / parar.
- Decisiones tomadas.
- Escalados.

> / CONSEJO · BM
> Empezar por los KRs en rojo o con caída de confianza. Terminar siempre con decisiones o con constancia de que no hacen falta.

Revisión de fin de ciclo

KR	META	RESULTADO	¿LOGRADO?
KR1			

KR	QUÉ LO EXPLICA	¿REPRESENTABA BIEN EL OBJETIVO?	EFECTOS NO DESEADOS
KR1			

Para cada objetivo:

- resultado: logrado / avance significativo / no logrado;
- qué iniciativas funcionaron y cuáles no;
- ¿la ambición era adecuada?;
- decisión: cerrar / continuar / reformular / abandonar;
- aprendizaje para el siguiente ciclo.

Revisión del sistema en el comité. Para saber si OKR funciona, sin umbrales predefinidos:

- ¿Se hicieron los check-ins previstos y los KRs tienen datos actualizados?
- ¿Tomamos decisiones gracias a OKR (reasignaciones, cambios de iniciativa)?
- ¿Teníamos demasiados OKRs, o se mantuvo el número dentro del límite acordado?
- ¿Percibe el comité más foco y mejor coordinación?
- ¿Detectamos manipulación de métricas o metas rebajadas?

Esquema de taller con el comité de dirección

Participantes: CEO o director general, comité de dirección, coordinador de OKR y facilitador.

Preparación: estrategia vigente, cuadro de mando con histórico, proyectos en curso y hasta tres objetivos candidatos propuestos por cada participante.

BLOQUE	PREGUNTA CLAVE	RESULTADO
1. Encuadre	¿Para qué introducimos OKR y qué no queremos que sea?	Principios del sistema
2. Prioridades	¿Qué debe ser verdad al final del año? ¿Qué depende de este trimestre?	Candidatos
3. Selección	Si solo pudiéramos lograr uno, ¿cuál? ¿Qué dejamos fuera?	De dos a cuatro objetivos y lista de renuncias
4. Objectives	¿Es un resultado? ¿Quién es el owner?	Objectives redactados

BLOQUE	PREGUNTA CLAVE	RESULTADO
5. Key Results	¿Qué evidencia nos convencería? ¿Podríamos cumplirlo sin que el cliente note nada?	De dos a cuatro KRs por objetivo
6. Revisión cruzada	Checklists de Objective y de Key Result, por parejas. ¿Qué empeoraría si lo persiguiéramos a toda costa?	KRs corregidos y guardarraíles
7. Dependencias	¿Qué necesita cada objetivo de otras áreas?	Compromisos entre áreas
8. Reglas y calendario	¿Cuándo revisamos? ¿Puntuamos? ¿Cómo cambiamos un OKR?	Calendario y reglas en una página
9. Pre-mortem	«Es fin de trimestre y hemos fracasado: ¿qué ha pasado?»	Riesgos y ajustes

Ejemplo completo

> / EJEMPLO
> Ejemplo ilustrativo: empresa ficticia que vende equipamiento para cocinas profesionales y entra en el segmento hospitalario.

Objective: demostrar que nuestra propuesta de valor gana en el segmento hospitalario.

Por qué ahora: el plan comercial prioriza este segmento; antes de invertir en un equipo de ventas dedicado hay que validar tracción.

Owner: director comercial.

KR	BASELINE	META	TIPO
Conversión de oportunidades cualificadas del segmento	10 %	25 %	Outcome
Clientes piloto que repiten pedido tras la prueba	0 de 10	6 de 10	Outcome
Precio medio obtenido frente a la tarifa objetivo	A establecer en semana 2	≥ 95 %	Outcome

Guardarraíl: margen de contribución por pedido ≥ 28 %.

Iniciativas: propuesta de valor sectorial, 10 pruebas piloto, formación de 4 comerciales, encuentro con distribuidores.

Los entregables comerciales quedan como iniciativas. Los KRs miden la respuesta del cliente. El guardarraíl evita «comprar» conversión con descuentos.

> / EJEMPLO
> Ejemplo de consumo: una cadena de doce restaurantes de comida informal que quiere que sus clientes habituales vuelvan más a menudo.

Objective: que nuestros clientes habituales vengan más a menudo.

Por qué ahora: la mitad de las ventas viene de clientes que repiten, y la repetición lleva un año bajando.

Responsable: la directora de marketing.

KR	PUNTO DE PARTIDA	META	TIPO
Clientes del programa de fidelización que vuelven en menos de 60 días	30 %	40 %	Outcome
Valoración media en las reseñas del último mes	4,1	4,4	Outcome
Clientes nuevos que se apuntan al programa en su primera visita	15 %	30 %	Outcome

Guardarraíl: el ticket medio no baja de 18 euros por persona.

Tareas (iniciativas): carta de temporada, menú de mediodía para habituales, formación del equipo de sala y campaña en la aplicación.

Como en el ejemplo anterior, las tareas no se miden como resultados clave: lo que se mide es lo que hace el cliente. El guardarraíl evita que la repetición se consiga a base de descuentos.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
KRs que son tareas	«Llamar a 300 clientes» se cumple sin que cambie nada.	Pasar la tarea a iniciativa; medir el efecto («repetición de compra del 42 % al 55 %»).
Demasiados OKRs	Once KRs en un objetivo son un cuadro de mando, no un foco.	Elegir el problema prioritario; dejar el resto en los KPIs.
Confundir OKR con KPI	Se convierten todas las métricas en OKRs.	Separar salud del negocio (KPI) de cambio prioritario (OKR).
Métricas manipulables (gaming)	Se reduce el tiempo medio de resolución cerrando incidencias sin resolverlas.	Métricas con condición de calidad («sin reapertura en 30 días») y guardarraíles.
Métricas de vanidad (vanity metrics)	Seguidores o impresiones crecen sin cambiar la demanda.	Medir comportamientos de clientes objetivo.
Cascadas burocráticas	OKRs replicados hasta cada persona; semanas de diseño.	Compañía y equipos clave; contribución, no copia.
Uso mecánico para bonus o evaluación	Metas conservadoras, sandbagging (metas rebajadas a propósito), riesgos ocultos.	No convertir la puntuación en nota ni en variable. La contribución puede informar una evaluación más amplia.

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Stretch mal entendido	Metas extremas sin recursos; desmoralización o riesgos excesivos.	Los objetivos aspiracionales son opcionales, no se retribuyen y requieren margen de recursos.
Mala calidad de datos	Se discute el dato en lugar de decidir.	Fuente y responsable del dato definidos antes del ciclo.
Pérdida de foco	Se persigue el KR y se olvida el objetivo; se descuida lo no medido.	Preguntar en cada check-in si el objetivo avanza; guardarraíles.
Objetivos contradictorios	Comercial busca volumen y Finanzas margen, sin coordinación.	Decisión del comité y objetivo compartido.
Diseñar y no volver a mirar	OKR se vuelve un ejercicio anual de redacción.	Check-ins con decisiones y revisión final.

Limitaciones

- **No formula estrategia,** y puede dar apariencia de estrategia a una lista de deseos.
- **No explicita relaciones causa-efecto** entre objetivos, a diferencia del Strategy Map.
- **Depende de la calidad de los datos.**
- **Horizonte corto:** puede sesgar hacia lo medible en un trimestre y descuidar capacidades de largo plazo.
- **Consume tiempo directivo** en diseño, seguimiento y revisión.
- **La evidencia específica sobre su eficacia como sistema completo es limitada** (ver «Qué sabemos sobre su solidez» en Profundizar).

/ IDEA CLAVE · BM

La investigación sobre objetivos muestra también efectos secundarios cuando se usan mal (ver Profundizar). La conclusión útil no es que los objetivos sean malos, sino que hay que diseñarlos y usarlos con cuidado. La conocida ley de Goodhart apunta al mismo riesgo: cuando un indicador imperfecto se somete a presión, tiende a separarse del resultado que representaba. Por eso importan los guardarraíles y la conversación sobre el objetivo, no solo sobre la cifra.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners usamos los OKR tanto en los planes estratégicos como en las transformaciones de Go-to-Market (**Modelo Go-to-Market GLR Partners**).

Nos sirven para pasar de los objetivos que se fijan en el plan a resultados clave concretos, que se pueden medir y que tienen un responsable. A partir de ahí desplegamos el plan de acción: qué tareas hacen falta para lograr cada resultado clave, quién las lleva y cuándo se revisan.

Llevamos tiempo trabajando así, y es el estándar que utilizamos para poner en marcha los planes.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

OKR se usa en la fase de ejecución, cuando la estrategia ya está definida. Sirve para convertir las prioridades estratégicas en pocas prioridades de cada ciclo y para seguir si avanzan. No formula la estrategia ni la sustituye: la presupone.

La lógica del orden es esta: primero se decide la estrategia; después se ordena en una arquitectura estable de objetivos; luego se identifican las palancas que mueven los resultados; y, con eso, se fijan los OKRs del ciclo, sus iniciativas y sus revisiones, que alimentan el ajuste del ciclo siguiente.

> / **NOTA** · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no una metodología de Grove ni de Doerr. Doerr sí integra en su planteamiento, como complemento de OKR, las CFR (*Conversations, Feedback, Recognition*).

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Playing to Win / Strategy Choice Cascade / Strategy Kernel.

Definen la estrategia que OKR ejecuta. Si falta, hay que trabajar primero con ellas.

2 Balanced Scorecard + Strategy Map u OGSM.

El primero da la arquitectura estratégica estable y la lógica causa-efecto; el OGSM es un plan de una página con estrategias explícitas, anual o plurianual. De cualquiera de los dos pueden derivarse los OKRs del ciclo.

3 KPI / Driver Tree.

Ayuda a elegir KRs con palanca real y a definir guardarraíles.

4 OKR.

Decide dónde concentrar el esfuerzo en cada ciclo, con sus iniciativas, check-ins y revisión final.

> / **PARA TENER EN CUENTA** · BM
>
> Si se usan a la vez el Balanced Scorecard y OKR, el riesgo es acabar con dos sistemas desconectados.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Kotter 8 Steps** → si hay un programa de transformación que liderar, además de verificar cada trimestre sus resultados.
- **Purpose, Mission, Vision & Values** → si los objetivos deben salir de una visión que todavía no está formulada.
- **Hoshin Kanri** → si las prioridades deben desplegarse en objetivos del año y actuaciones acordadas con quien las ejecuta, con revisión mensual.

05 Profundizar

Origen y evolución

Drucker y la dirección por objetivos (1954). En *The Practice of Management*, Drucker propone la *management by objectives and self-control* (MBO): los directivos trabajan con objetivos derivados de los del negocio y controlan su propio desempeño con información sobre sus resultados. Muchas implementaciones posteriores de MBO se volvieron anuales, descendentes y ligadas a la retribución. Esos rasgos pertenecen a esas implementaciones, no a la idea original de Drucker.

Grove e Intel (años setenta; libro de 1983). Grove aplicó en Intel una versión propia de MBO y la explicó en *High Output Management*. Según su formulación, el sistema responde a dos preguntas: «¿Adónde quiero ir?» (el objetivo) y «¿Cómo marcaré el ritmo para saber si estoy llegando?» (los hitos o *key results*). Tres ideas de Grove siguen siendo centrales:

- **foco:** pocos objetivos bien elegidos;
- **Key Results con redacción precisa y fechas,** que en su formulación funcionan sobre todo como hitos verificables;
- el sistema sirve para que cada persona mida su propio avance y **no es la base formal de la evaluación del desempeño**.

Según Doerr, en Intel el sistema se conocía como iMBO («Intel Management by Objectives»).

Doerr (1999; libro de 2018). John Doerr, que conoció el sistema en Intel, lo presentó a los fundadores de Google en 1999 y lo difundió después en *Measure What Matters*. Doerr **no es el creador de OKR**: es su principal divulgador. Formaliza la fórmula «Voy a (Objective) medido por (Key Results)», destaca foco, alineación, seguimiento y ambición, e integra como complemento las CFR (*Conversations, Feedback, Recognition*).

Google. Google convirtió OKR en práctica central y documentó sus reglas en re:Work y en su *OKR Playbook*: ciclos anuales y trimestrales, de tres a cinco objetivos con unos tres KRs, OKRs públicos, puntuación de 0 a 1 con 0,6–0,7 como resultado bueno en objetivos ambiciosos, y distinción entre OKRs comprometidos y aspiracionales. **Son prácticas de Google, no reglas universales de OKR.**

Práctica actual. Consultores y autores prácticos han añadido prácticas extendidas, como formular los KRs como cambios en el comportamiento de clientes (*outcomes*), trabajar OKRs de equipo en lugar de individuales (Gothelf, 2020) o revisar semanalmente la confianza en lograr cada KR (Wodtke).

> / IDEA CLAVE · BM
>
> Lo común a todas las etapas es poco: un objetivo, resultados verificables y foco. La transparencia pública, el ciclo trimestral explícito, la puntuación de 0 a 1, los objetivos ambiciosos (*stretch goals*) y la preferencia por outcomes son evolución posterior. Pueden ser útiles, pero no son la formulación original.

Qué sabemos sobre su solidez

- / EVIDENCIA
  Sobre OKR como sistema, la evidencia académica específica es limitada. Un mapeo de la literatura identificó 47 publicaciones y concluyó que el tema está poco estudiado (Silva y Santos, 2024). Predominan los estudios de caso y los trabajos cualitativos.
- / EVIDENCIA
  Sobre la fijación de objetivos (goal setting), la evidencia es sólida. Los objetivos específicos y exigentes mejoran el rendimiento frente a «haz lo que puedas», sobre todo con compromiso y feedback. El efecto se reduce en tareas complejas, donde pueden funcionar mejor los objetivos de aprendizaje (Locke y Latham, 2002; Seijts y Latham, 2005). Esto explica por qué ciertos mecanismos de OKR pueden funcionar, pero **no demuestra que el sistema OKR completo funcione**.
- / EVIDENCIA
  Sobre MBO, un meta-análisis encontró mejoras de productividad en la mayoría de los programas estudiados, muy condicionadas por el compromiso de la alta dirección (Rodgers y Hunter, 1991). Es evidencia sobre el antecesor, no sobre OKR.
- **Los casos de Intel y Google** muestran experiencia empresarial, no una prueba causal.

- **/ EVIDENCIA**
  Un estudio presentado en ICSE 2024, uno de los principales congresos de ingeniería de software (Butler, Zimmermann y Bird), analizó el uso de OKR en una gran empresa de software, con 47 entrevistas y 512 respuestas a una encuesta. Solo el 45 % de los equipos se consideraba eficaz midiendo sus objetivos; más de la mitad de los mandos decía no traducir bien los OKR de la dirección a los de su equipo; y los problemas de acceso a los datos eran el obstáculo más citado. Los equipos con más madurez en OKR declaraban más compromiso y más satisfacción. Es un solo caso, con datos que dan los propios empleados.
- **Debate sobre los efectos secundarios de los objetivos.** La investigación sobre objetivos muestra efectos positivos claros, pero también efectos secundarios cuando los objetivos son demasiados, demasiado estrechos, demasiado difíciles o están ligados a recompensas: foco estrecho, más riesgo, conducta no ética, deterioro de la cultura y menor motivación intrínseca (Ordóñez et al., 2009). Locke y Latham (2009) respondieron que la teoría ya establece las condiciones en que los objetivos funcionan.
- **Objetivos FAST.** Donald y Charles Sull (*MIT Sloan Management Review*, 2018) proponen que los objetivos sean FAST: que se comenten con frecuencia (*frequently discussed*), que sean ambiciosos (*ambitious*), específicos (*specific*) y transparentes (*transparent*). Lo plantean frente a los objetivos SMART, que, cuando se ligan a recompensas, llevan a fijar metas fáciles.

Fuentes de origen

- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Brothers. Antecedente: *management by objectives and self-control*.
- Grove, A. S. (1983). *High Output Management*. Random House. Formulación original en Intel. *Citas tomadas de reproducciones textuales.*
- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters*. Portfolio / Penguin. Difusión, formulación moderna y casos Intel y Google.

Lecturas recomendadas

Práctica de Google

- Google re:Work. *Guide: Set goals with OKRs*. https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/set-goals-with-okrs
- *Google's OKR Playbook*, publicado por WhatMatters.com. https://www.whatmatters.com/resources/google-okr-playbook

Evidencia sobre objetivos

- Locke, E. A. y Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705
- Seijts, G. H. y Latham, G. P. (2005). Learning versus performance goals: When should each be used? *Academy of Management Executive*, 19(1), 124–131.
- Rodgers, R. y Hunter, J. E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 322–336.
- Silva, R. y Santos, G. (2024). Surveying the academic literature on the use of OKR – An update. *iSys – Journal of Information Systems*, 17(1). https://doi.org/10.5753/isys.2024.3885

Práctica actual

- Gothelf, J. (2020). Use OKRs to set goals for teams, not individuals. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2020/12/use-okrs-to-set-goals-for-teams-not-individuals
- Seiden, J. (2019). *Outcomes Over Output*. Sense & Respond Press.
- Wodtke, C. R. *Radical Focus*. Cucina Media (2.ª ed., 2021).
- WhatMatters. *OKR timeframe*. https://www.whatmatters.com/okrs-explained/okr-timeframe

Extensiones y críticas

- Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D. y Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 6–16. https://doi.org/10.5465/amp.2009.37007999
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (2009). Has goal setting gone wild, or have its attackers abandoned good scholarship? *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 17–23.
- Sull, D. y Sull, C. (2018). With goals, FAST beats SMART. *MIT Sloan Management Review*.

- Butler, J., Zimmermann, T. y Bird, C. (2024). Objectives and Key Results in software teams: Challenges, opportunities and impact on development. *ICSE 2024* (Software Engineering in Practice). https://arxiv.org/abs/2311.00236

La recomendación sobre el periodo de los OKR se ha comprobado en WhatMatters; el estudio de Butler, Zimmermann y Bird (2024), en su versión publicada en arXiv; los objetivos FAST de Sull y Sull (2018), en un resumen del artículo, porque el texto completo no se ha podido consultar. Las dos preguntas de Grove coinciden con reproducciones de su texto; no se han cotejado con la edición impresa de High Output Management.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Andrew S. Grove (Intel). Antecedente: Peter F. Drucker (MBO). Difusión: John Doerr. (1954 (MBO) · 1983 (High Output Management) · 2018 (Measure What Matters)) — atribución según las fuentes citadas.

ELABORACIÓN DE LA NOTA
Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

NOTAS «BM»
Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT
© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO
Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO
Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN
Emilio Llopis.

EDICIÓN
Octubre de 2026.