



OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVE

Bruno Minchilli

Conversamos con Bruno Minchilli acerca de la metodología de trabajo que está utilizando la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC) para el logro de sus objetivos y resultados estratégicos como parte de la experiencia piloto del Teletrabajo.

¿Qué es un OKR?

”

«...una herramienta simple, que consiste en establecer objetivos a corto plazo, por trimestres. En esta metodología, hay que definir bien qué es lo que se quiere lograr, ese es el objetivo; y los resultados son hitos parciales que vamos realizando para llegar a ese objetivo. Esos objetivos tienen que ser claros, ambiciosos, compartidos por todos y alineados a los objetivos estratégicos de la organización».

Bruno Minchilli

Es una metodología ágil que se utiliza desde hace unos cuantos años en empresas de primer nivel como Spotify y Google. Esta metodología fue creada por Andy Grove quien la empezó a utilizar en Intel y luego John Doerr extendió su uso a empresas como Google. Actualmente hay muchas empresas privadas que la utilizan y desde la Gestión Pública, empezamos a utilizarla en la Oficina Nacional del Servicio Civil desde el 2021. Se le denomina OKR por sus siglas en inglés que significan Objectives and Key Results, que en español se traduce como Objetivos y Resultados Clave.

Es una herramienta simple, que consiste en establecer objetivos a corto plazo, por trimestres. En esta metodología, hay que definir bien qué es lo que se quiere lograr, ese es el objetivo; y los resultados son hitos parciales que vamos realizando para llegar a ese objetivo. Esos objetivos tienen que ser claros, ambiciosos, compartidos por todos y alineados a los objetivos estratégicos de la organización. Por esto, si la organización no tiene clara su razón de ser, su misión, su visión, su propósito y los equipos de trabajo no los tienen claros, es difícil definir bien los OKR. Es una forma muy fuerte de alinear y dar claridad, y a su vez inspirar y despertar el compromiso de los propios colaboradores. Siempre se establece qué quiero lograr en estos tres meses alineado a qué objetivo estratégico.

¿Cuál es la diferencia entre esta metodología y otras?

Lo que la diferencia de la Administración por Objetivos, la famosa APO, es que en esta última en general los objetivos y resultados son anuales y están vinculados a alguna bonificación, se construye de arriba hacia abajo y no hay una participación e involucramiento a nivel de equipo. Contrariamente, esta metodología de los OKR va desde abajo hacia arriba. En esos compromisos trimestrales es el propio colaborador que los construye y acuerda con el equipo y su jefatura, obviamente alineado a la estrategia y no está vinculado a bonificaciones. Es una buena forma de mostrar los resultados alineados a la estrategia. Incorporar esta metodología surge en el marco de la experiencia piloto de teletrabajo.

Además de la ONSC, ¿se están implementando experiencias piloto en otros organismos?

Además de la ONSC, se están implementando pilotos, con esta misma reglamentación interna en una unidad ejecutora del Mides, en dos unidades de Presidencia (Gobierno Electrónico y Gestión Humana) y en varias unidades ejecutoras del Ministerio de Industria.

Estas experiencias se van a evaluar en el próximo año para ver si es factible una reglamentación para la Administración Central. Por lo que venimos sabiendo, están siendo muy positivas. Esta evaluación va a estar a cargo del Observatorio de Gestión Humana del Estado, evaluando con encuestas a todos los que estamos participando de la piloto y con focus group a los gerentes para hacer un informe potente para saber cómo vivieron este 2022. Y a la vez, vamos a evaluar y monitorear cómo están los Entes, hacer encuentros con la Comunidad de Práctica, que nos compartan sus experiencias para tener insumos para la propuesta final de una reglamentación para toda la Administración Central porque algunos entes autónomos también están teniendo experiencias de teletrabajo como ANCAP, UTE, el BCU, BSE.

¿Por qué surge la implementación de los OKR en la Administración Central?



«Vemos esta metodología y el teletrabajo como oportunidad en la gestión pública: oportunidad para gestionar por resultados y oportunidad para ir hacia organizaciones ágiles».

Bruno Minchilli

Porque la reglamentación interna de teletrabajo establece que cada unidad organizativa deberá acordar y cumplir con los compromisos asumidos con el jerarca cada tres meses. Para ello se aplica la metodología de los OKR. Primero, el responsable del equipo acuerda los objetivos y resultados clave con sus colaboradores y luego el jerarca lo aprueba.

A los tres meses se evalúa a lo que se llegó y se fijan los próximos objetivos. Si eso está saliendo bien en cuanto al cumplimiento de los objetivos y resultados claves (a veces no se pueden llegar por distintas causas justificadas), el jerarca autoriza otro ciclo de teletrabajo para el siguiente trimestre. Vemos esta metodología y el teletrabajo como oportunidad en la gestión pública: oportunidad para gestionar por resultados y oportunidad para ir hacia organizaciones ágiles que es lo que queremos lograr. Estamos en organizaciones VUCA (volátiles, con incertidumbre, complejidad y ambigüedad). La pandemia ha sido un ejemplo claro de eso y no podemos esperar un año a ver si tenemos que cambiar el rumbo marcado. Esto es a los tres meses, es continuo. Por eso es una herramienta metodológica flexible. Si quizás establecimos un OKR y vemos que en un mes cambió algo, podemos modificarlo. Lo hablamos con el jerarca y con el equipo, lo cambiamos y seguimos.

¿Qué desafíos presentó introducir esta metodología de trabajo?

Es una herramienta que presenta un gran desafío porque algunas organizaciones no están acostumbradas a gestionar de esta manera. Si bien en la encuesta que hicimos sobre teletrabajo las personas respondieron que eran productivas y que generaron resultados, si un jerarca pregunta qué resultados y cómo impactan la estrategia, no está tan claro y eso hace que se pierdan de vista los resultados de la organización. Por ese lado lo vemos como una oportunidad para mostrar los resultados en cada uno de los equipos.

El desafío mayor es que quizás algunos gerentes y equipos estaban acostumbrados a pensar en tareas a realizar y no a trabajar por resultados claves alineados a la estrategia y además definir los indicadores de cada uno de esos resultados.

Con estas experiencias hemos ido formando a los gerentes para ayudarlos -por ejemplo-, a ver cómo estaban escribiendo sus OKR y a definir indicadores. Ahí está la oportunidad y cada vez están saliendo mejor.

A su vez, la metodología te habla de aplicar la CFR (Conversación, Feedback y Reconocimiento), es decir, qué tipo de conversación y cada cuánto tienen los jefes con sus equipos, cuánto reconocimiento hay de lo logrado, cuánto feedback da a su equipo.

Para ello se requiere que se realicen reuniones, conversaciones y que el jefe de feedback a su equipo. Se hacen actas de estas reuniones. Queremos conversaciones de los jefes con los colaboradores del tipo: ¿cómo estás? ¿cómo vas? ¿en qué te puedo ayudar? felicitaciones si lo lograste, etc. Buscamos celebrar cuestiones mínimas que a veces parecen básicas pero que la metodología lo contempla y nosotros apuntamos a que los equipos también lo hagan.



«La metodología es una buena herramienta para el desarrollo de todas las competencias transversales. Y a nivel de liderazgo, si usamos bien esta metodología, es un buen insumo para desarrollar algunas competencias necesarias en los líderes».

Bruno Minchilli

La metodología es una buena herramienta para el desarrollo de todas las competencias transversales. Y a nivel de liderazgo, si usamos bien esta metodología, es un buen insumo para desarrollar algunas competencias necesarias en los líderes.

También tenemos el desafío de lograr organizaciones ágiles y comprometidas. Hacer mucho foco en lo que queremos lograr y en conocer lo que los clientes quieren de nosotros. Los equipos siempre tenemos que tener en claro qué quiere nuestro cliente y qué podemos mejorar. Si bien esto primero fue gancho para el teletrabajo, a la gente le gusta. La idea es que todas las áreas y sus jefaturas compartan sus OKR's, que sea transparente y despierte la colaboración entre ellas. Hubo un encuentro de gerentes, jefes y equipos de gestión la semana pasada donde cada uno pudo compartir sus OKR's. Si bien fue a nivel gerencial, la idea a futuro es que todos puedan compartirlos y que todas las áreas conozcan los OKR's de todos.

¿Cuál es el balance desde su implantación?

Se viene avanzando con el llenado y entrega de las planillas que reflejan los OKR trimestrales por unidades organizativas, se vio en la calidad de lo que presentaron en la reunión de hace unas semanas y ahora vamos a ver qué pasa con la evaluación que haremos en el próximo trimestre. Por ahora vienen entusiasmados con las experiencias piloto. Vinieron desde algunos otros ministerios que aún no participan de experiencias piloto que quieren tener más información para conocer más de la experiencia y presentarla a sus direcciones, para poder implementarla. Tenemos que romper ciertos paradigmas de que no vean el teletrabajo como lo que fue en la pandemia, los cinco días, sin contacto presencial, sin gestionar por resultados, etc. Entonces cuando se les explica que está sujeto a un reglamento, que son hasta dos días y que se trabaja por resultados, se dan cuenta de que es otra cosa. Queremos pasar del paradigma del reloj al de la brújula.



Experiencia de los OKR en el Laboratorio de Innovación y Observatorio de la Función Pública

“Comenzamos a definir objetivos y resultados clave (OKR) en marzo de 2022 y vamos cuatro rondas, porque la primera fue de un mes. Como cualquier metodología de planificación, esta implica definir pasos que debemos ir andando para llegar a un destino determinado. Es decir, son pequeños logros encaminados a cumplir una meta más grande que necesitamos lograr para contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la ONSC.

Esta metodología tiene varias ventajas. En primer lugar, nos hace detenernos a pensar qué es lo que queremos lograr, para qué y cómo lo podemos realizar. Le da dirección a nuestro trabajo.

En segundo lugar, clarifica quienes estarán encargados/as de hacer el seguimiento y de realizar las tareas que se requieren, por lo que también actúa como una forma de empoderar a las personas.

Continúa

En tercer lugar, permite ver los avances que se van haciendo. Realizamos periódicamente reuniones en las que la persona encargada de cada OKR informa al equipo cuál ha sido el avance, qué inconvenientes se presentaron y qué logros se obtuvieron. Esto nos ayuda también a corregir, da la oportunidad de recibir sugerencias por parte de otros integrantes del equipo y genera una responsabilidad y un reconocimiento por parte de todos de las distintas tareas y aportes realizados, ya que las metas deben ser verificables”.

Soc. Analía Corti