

Taller: Nuevo Sistema de Gestión de Trabajo Mediante Objetivos y Resultados Clave (OKR)

Lic. Manuel Guzmán González

The image features a green semi-transparent rectangular box in the center. Inside this box, the word "COFIDE" is written in a large, white, sans-serif font with a registered trademark symbol (®) to its upper right. Below "COFIDE", the words "CAPACITACIÓN EMPRESARIAL" are written in a smaller, white, sans-serif font. The background of the entire image is a photograph of a professional office setting. A man in a grey blazer is standing and gesturing with his right hand towards a whiteboard. In the foreground, there is a wooden desk with several laptops, some displaying data charts, and a stack of papers. The lighting is bright and professional.

COFIDE[®]
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

Presentación

COACH MANUEL GUZMAN

- Consultor de Empresas
- 25 años de experiencia ámbito administrativo.
- Coach en liderazgo, Equipos de alto desempeño y Planeación estratégica

CERTIFICACIONES:

- Agility in HR – Management 3.0
- Agility in HR - ICAgile
- Agile Coach – CertiProf
- SCRUM fundamentals Certified - Scrum and Agile
- SCRUM Master Professional - CertiProf
- OKR Certified Professional - CertiProf
- Evaluación de competencias, elaboración e impartición de cursos EC0076-EC0217-EC0301.
- Harvard Manage Mentor - Harvard Business Publishing



Super héroe



Quien serias?

- Di tu nombre
- Si fueras un super héroe, cual serias y porque?

Objetivo General

- Entender las diferencias entre OKRs, KPIs y otros sistemas de metas.
- Aprender cómo crear OKR's
- Dominar el ciclo de vida de OKR en la práctica.
- Desarrollar planeación estratégica a través de OKRs.
- Desarrollar planeación de proyectos y productos a través de OKRs.

Temario:

- Evolución sobre la administración de Objetivos
- Métricas de medición
- Características Principales de OKRs
- Anti-patronos – Lo que no son OKRs
- Objetivos bajo la perspectiva de OKRs
- Cadencias y Fases de formulación
- Roles y responsabilidades
- Buenas practicas y errores.

Expectativas:



Reglas:



- Descanso intermedio
- Respeto a las opiniones
- No te quedes con dudas
- Participación activa

Compromisos:

Mi compromiso como instructor:

- Curso Dinámico
- Comprensible
- No se aburra
- Cumplir con los objetivos
- Aclarar dudas e inquietudes
- Beneficio en su vida



Breve historia de la gestión de trabajo

Gestión 1.0 (Administración de tareas)

Este modelo emergió con la industrialización (Fordismo, Taylorismo). Para este modelo la gestión de metas estuvo basada en minimizar los errores.

Cometer los errores era malo, los altos niveles de estandarización, repetición y reducción de la desviación estándar.

Las metas eran 100% descendientes y punitivas.





Muy breve historia de la gestión del trabajo

Para conocer el origen de esta metodología tenemos que remontarnos al año 1918, cuando Charles M. Schwab, presidente de la empresa productora de acero Bethlehem Steel Corporation, decidió contratar a un consultor llamado Ivy Lee que le ayudara a mejorar la eficiencia de su compañía.

Lee tan solo necesitó pasar quince minutos con cada empleado para explicar su método y comenzar a obtener unos sorprendentes y excelentes resultados.

Administración de Tareas

El método Ivy Lee es un sistema creado con la finalidad de aumentar la productividad

Aunque nació hace más de un siglo, todavía son muchas las empresas y profesionales que utilizan esta metodología cuando se proponen mejorar la organización, la gestión y la productividad.

METODO DE IVY LEE



- 1** Al final de cada día **escribe las seis cosas más importantes** que tengas que hacer al día siguiente. Nunca más de seis.
- 2** Prioriza en esa lista **las cosas más importantes** que tengas que llevar a cabo.
- 3** Cuando te despiertes, enfoca **toda tu concentración en realizar la primera tarea de la lista.** Trabaja en ella hasta que esté terminada.
- 4** No puedes pasar a la segunda hasta que la primera no esté finalizada. **Cuando acabes, pasa a la siguiente y así hasta llegar a la última.**
- 5** Si el día se acaba y no has podido terminar con todas las tareas, no pasa nada, **las añades a la lista del día siguiente**, añadiendo aquellas que hagan falta. Y así cada día.

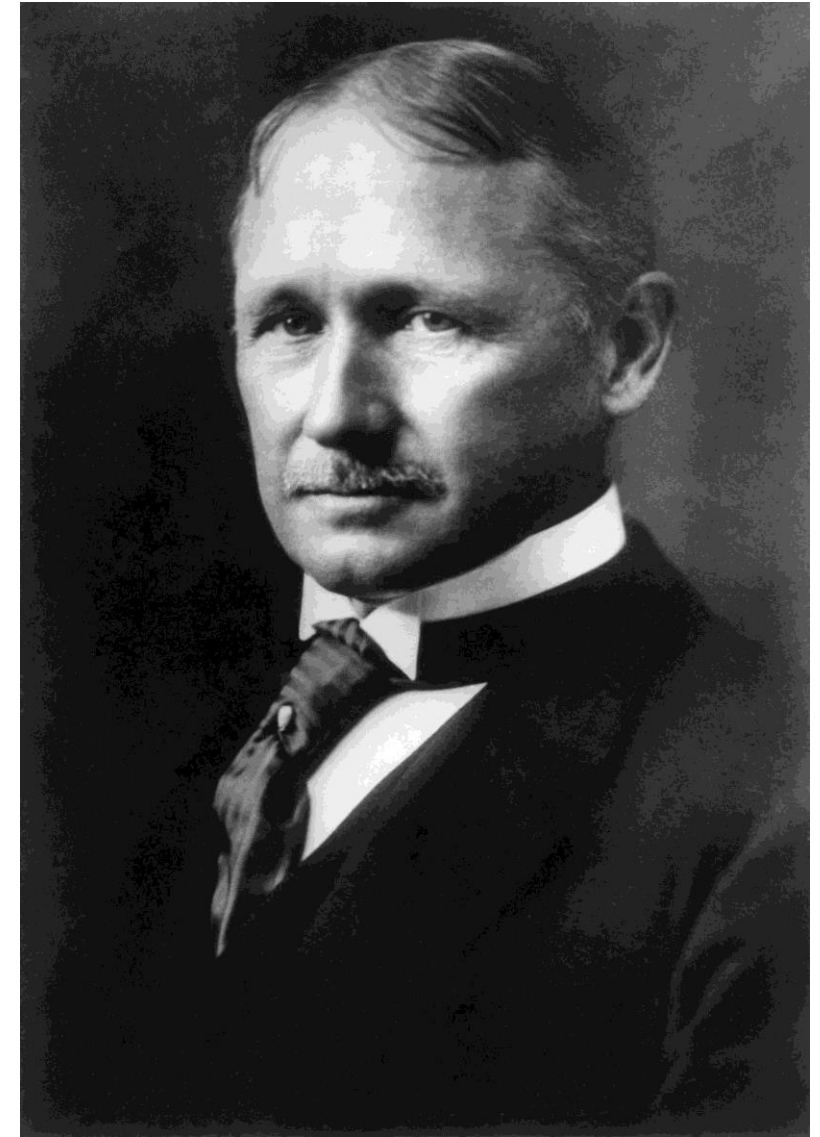
Principios de la Administración Científica

En torno a 1913 en su método, Taylor dividía la fuerza laboral en dos clases principales:

- Los cuerpos sin mente o trabajadores manuales
- Las mentes sin cuerpo o los managers.

A unos se les pagaba por trabajar y a los otros para pensar.

Bajo su punto de vista, el jefe sabe más que los demás y de aquí nace el dicho "**A ti no te pagan para pensar**". Taylor creía que el Management era una verdadera ciencia, con leyes inamovibles y verdades y principios fundacionales.



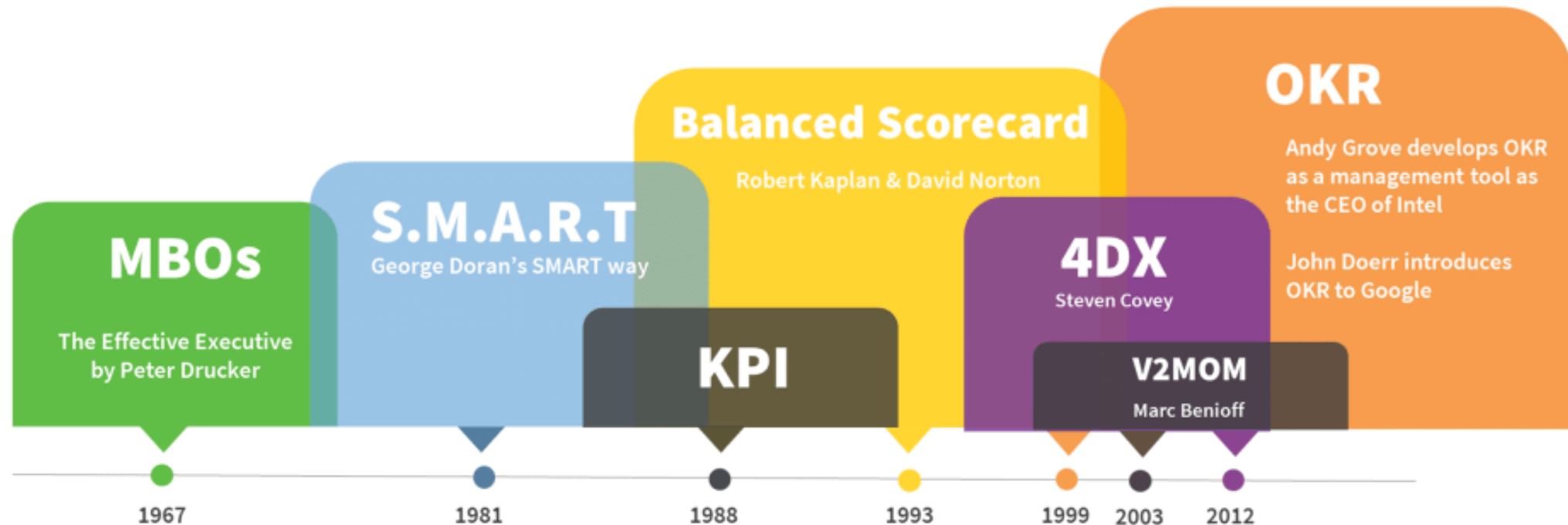
Gestión 2.0



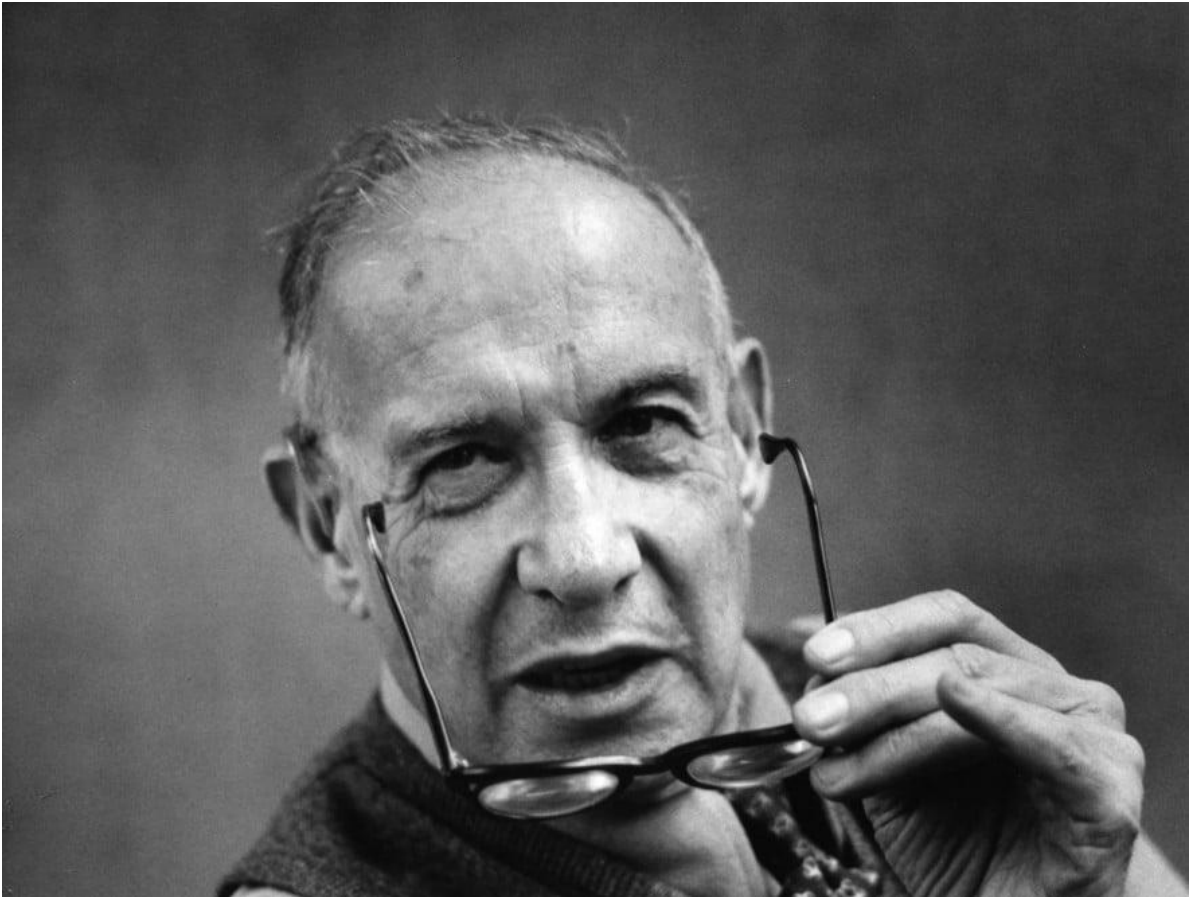
Las organizaciones entienden que es necesario escuchar al empleado. La gestión y metas siguen siendo establecidas por jerarquías, generalmente metas en cascada top down.

Este modelo es una evolución del modelo 1.0, trajo conceptos de gestión de la modernización, sistemas Toyota, KPIs, metas SMART, etc.

Short history of Goals Management



Gestión por Objetivos (Management By Objectives - MBO)



El management por objetivos es un enfoque gerencial que emergió en los años 60.

El mecanismo de cálculo de incentivos por MBO tiende a asimilarse más bien a ámbitos cualitativos por oposición a ámbitos más cuantitativos, pero en realidad el management por objetivos integra todo tipo de variables y de métricas que se pueden evaluar.

OBJETIVOS SMART



S

SPECIFIC
(ESPECÍFICO)

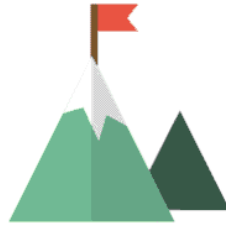
Los objetivos deben de plantearse de forma detallada y correcta.



M

MESURABLE
(MEDIBLE)

Un buen objetivo puede medirse con facilidad.



A

ATTAINABLE
(ALCANZABLE)

Los objetivos no realistas pueden llevar al fracaso inmediato.



R

RELEVANT
(RELEVANTE)

Los objetivos deben ser relevantes para tu empresa.



T

TIMELY
(TIEMPO)

Un marco de tiempo apropiado es necesario para crear cierta urgencia.



Otra visión de SMART son las 5W y 1H: **When, Why, Where, Who, What** y como último acompañante **“How”** .

Nuestros objetivos tienen que identificar a **quien** van dirigidas, nuestros objetivos tienen que ser específicos y simples, **por qué** queremos conseguir esos objetivos ambiciosos pero reales, **qué** queremos conseguir, tenemos que especificar **dónde** los queremos conseguir, **cuanto**, es decir, qué resultados con medición vamos a conseguir y **cómo** los vamos a conseguir, tenemos que analizar nuestras fortalezas y debilidades y saber con los recursos con los que contamos.

Paso a paso de en la ideación de objetivos SMART

1. **Establecer el objetivo específico**, qué queremos alcanzar con nuestra empresa o marca o producto..., un objetivo realmente específico incluye qué quieres lograr, cómo quieres realizarlo y quiénes serán los responsables. Además, define hacia quiénes se dirige tu objetivo, ya que puede ser hacia un público conocido, hacia nuevos mercados o, incluso, hacia tus colaboradores.
2. **Personalizar el Objetivo**, para esto es conveniente realizar un análisis DAFO de nuestra empresa y así adaptarlo a lo que realmente necesitamos.
3. **Seleccionamos los KPIs para medir nuestros resultados**, marcamos cifras que sean ambiciosas pero realistas por alcanzables
4. **Creamos un calendario de acciones**, marcamos fechas concretas para conseguir hitos de nuestro plan, y nos tenemos que preocupar de conseguirlos en esos plazos para que no se nos distorsione el plan.

¿Qué significa FODA?



Pasos para un análisis FODA

-  Ten claro el objetivo del análisis
-  Lleva a cabo una investigación para comprender el mercado objetivo y la industria
-  Identifica las fortalezas de la empresa
-  Identifica las debilidades de tu empresa
-  Identifica oportunidades potenciales
-  Identifica las amenazas a las que se enfrenta tu organización
-  Asigna la importancia a los factores del análisis FODA
-  Crea una estrategia para resolver los problemas que se identificaron

Análisis Interno

Cuando busques las **fortalezas** de la organización, para empezar, pregúntate lo siguiente:

- ¿Qué es lo que hacemos bien?
- ¿Qué hace que nuestra empresa sea especial?
- ¿Qué es lo que le gusta de nuestra organización a la audiencia objetivo?

Del mismo modo en que examinas las fortalezas, puedes hacerte diferentes preguntas para empezar a identificar las **debilidades**.

- ¿Qué iniciativas no funcionan bien y por qué?
- ¿Qué se podría mejorar?
- ¿Qué recursos podrían favorecer al rendimiento?

Análisis Externo

Como hay muchas maneras de que se nos ocurran oportunidades, es muy útil considerar las siguientes cuestiones antes de empezar:

- ¿Qué recursos podemos usar para mejorar las áreas en las que tenemos debilidades?
- ¿Hay brechas de mercado en nuestros servicios?
- ¿Cuáles son nuestras metas para este año?

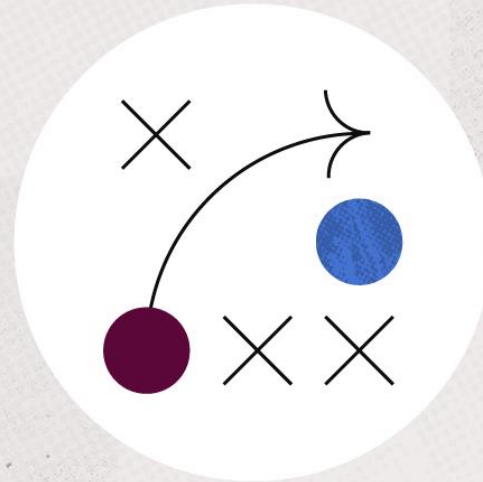
A continuación, te presentamos algunas preguntas que podrías hacerte para identificar amenazas externas:

- ¿Qué cambios en el sector son preocupantes?
- ¿Qué nuevas tendencias del mercado se vislumbran?
- ¿En qué áreas nos supera la competencia?

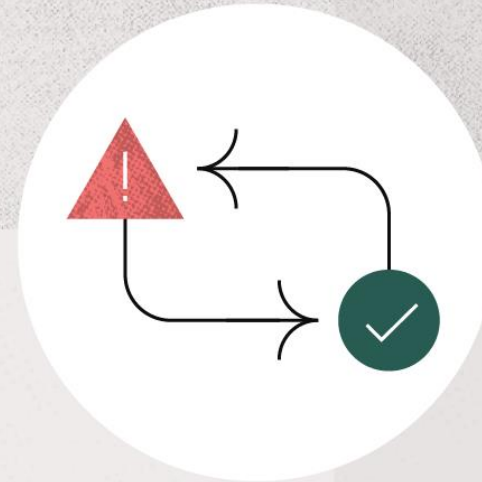
¿Por qué es importante realizar un análisis FODA?



Identifica aquellas áreas que podrían mejorarse



Identifica las áreas de oportunidad



Identifica las áreas que podrían estar en riesgo

Identifica las áreas que se podrían mejorar

Aprender de los errores es la mejor manera de superarse. Una vez que encuentres las áreas que se puedan perfeccionar, podrás trabajar con los miembros del equipo para **aportar ideas para el plan de acciones**. Es decir, se aplicará lo que se sabe que funciona y se **desarrollarán las fortalezas** de la empresa.



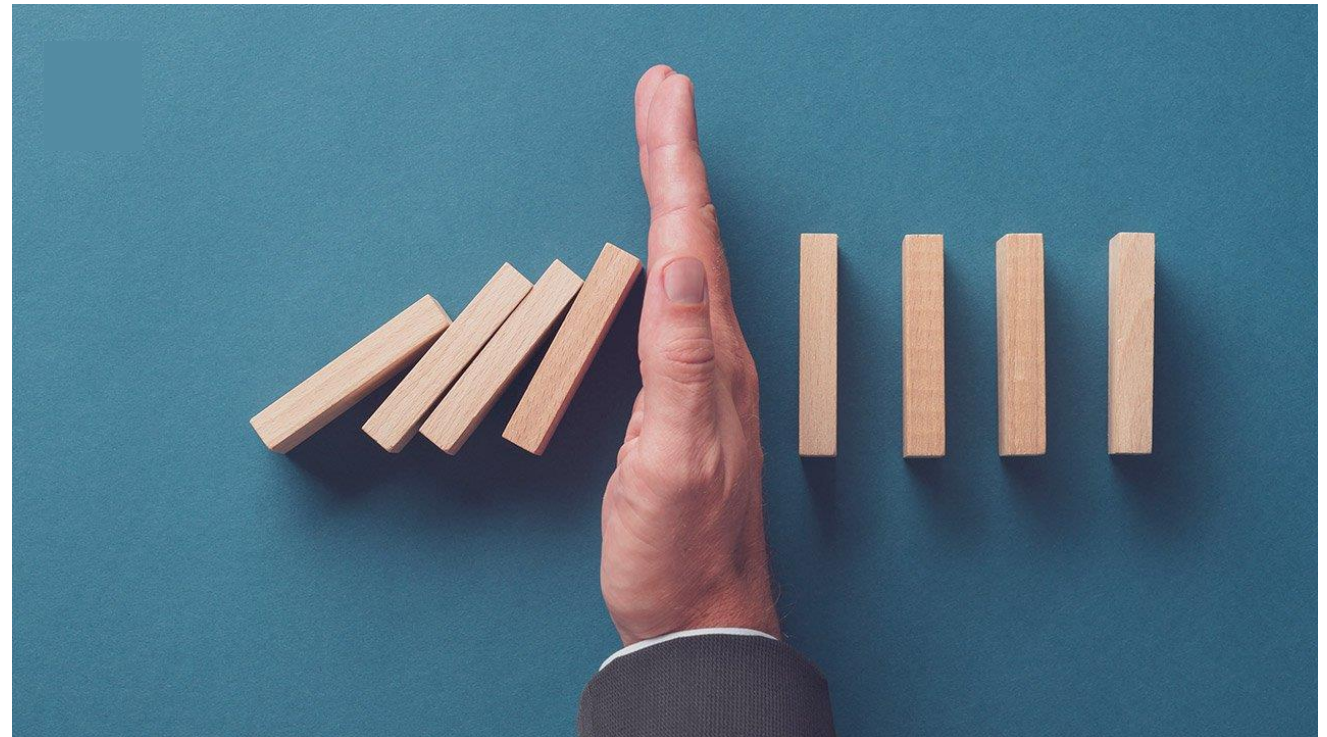
Identifica las áreas donde hay oportunidades

Las oportunidades pueden provenir de diferentes lugares, como de factores externos como la **diversificación de los productos** para ganar una ventaja competitiva o de factores internos como la **mejora de los flujos de trabajo** del equipo. De cualquier manera, capitalizar esas oportunidades es fundamental para **crecer como equipo**.



Identifica las áreas que podrían estar en riesgo

Independientemente de que tengas o no un registro de los riesgos, siempre es crucial **identificar los riesgos** antes de que se transformen en una preocupación. Un análisis FODA puede servirte para mantenerte al tanto de cualquier acción concreta que pueda incidir en tus procesos de toma de decisiones.



Breve definición de KPI's

Sólo por recordar conceptos decir que un **KPI** o **indicador clave de rendimiento**, es un **valor numérico que nos marcamos como objetivo de mejora en el desempeño**.

Es importante diferenciar entre métricas y KPI's porque, mientras las primeras son datos que nos devuelven las herramientas de analítica, los segundos son esas mismas métricas pero con un componente estratégico. Vamos que todo son métricas, pero no todo se utiliza como referencia.



ROTACION DE PERSONAL

Descripción:

Determina el porcentaje de rotación del personal en base a las bajas.

Perspectiva: INNOVACION Y APRENDIZAJE

Objetivo: Determinar el nivel de bajas de personal

Fuente: Recursos Humanos

Responsable: Resp. de Recursos Humanos

Formula:

$$a / b * 100$$

a: Número de Bajas de Personal

b: Número de Plazas Autorizado

Frecuencia:

- * Mensual
- * Anual

Tipo de Unidad:

Porcentaje

Series:

- * Periodo
- * Acumulado

Polaridad:

0% a 10% = Zona Aceptable
11% a 15% = Zona Riesgo
más del 15 % = Zona Alto Riesgo

Gradualidad:

Total

BALANCED SCORECARD | CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

¿Qué es? ?

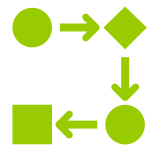
El Balanced Scorecard (BSC/Cuadro de Mando Integral) Es una herramienta de planificación y dirección que permite enlazar estrategias y objetivos con indicadores y metas para realizar con éxito la formulación e implantación estratégica.





Financiera

Cómo deberíamos de vernos ante los accionistas?



Procesos Internos

En que procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes?



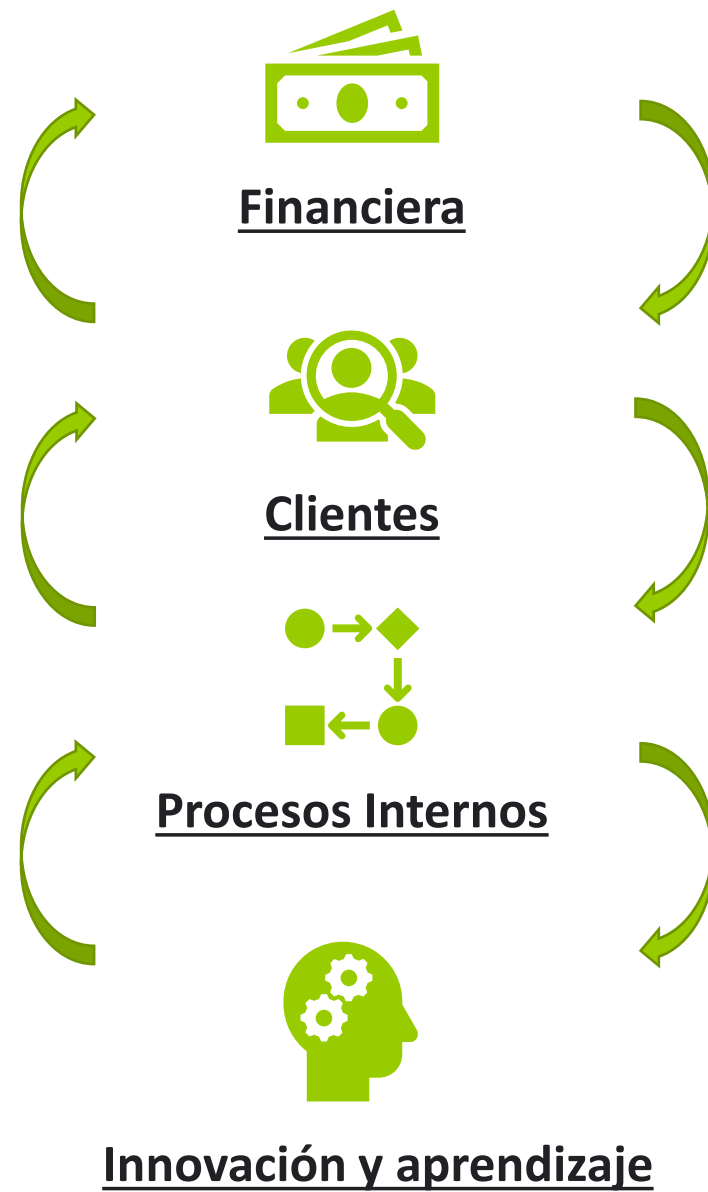
Clientes

Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para lograr nuestra visión?



Innovación y aprendizaje

Qué debo de aprender y conocer para alcanzar nuestra visión?



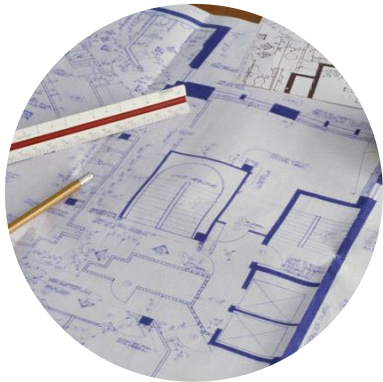
Dashboard

Cuando hablamos de un **dashboard**, tablero o cuadro de mandos, nos estamos refiriendo a un documento en el que se reflejan, mediante una representación gráfica, las principales métricas o KPI que intervienen en la consecución de los objetivos de una estrategia.



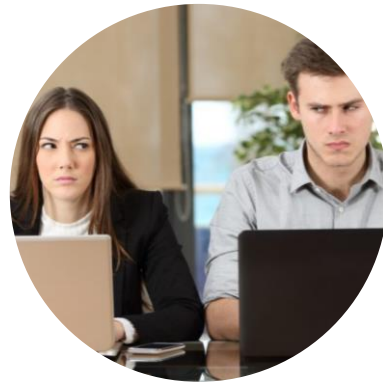
Menos del 10% de la estratégica efectivamente formulada es efectivamente ejecutada

Visión



Solo el 5% de la gente entiendo lo que debe hacer

Gente



Solo el 25% de la gente tiene incentivos vinculados con la estratégica

Gestión



85% de los equipos solo le dedican una hora al mes a discutir estrategias

Recursos



60% de las organizaciones no vinculan el presupuesto a la estrategia

TORBELLINO
(Trabajo diario)



URGENTE

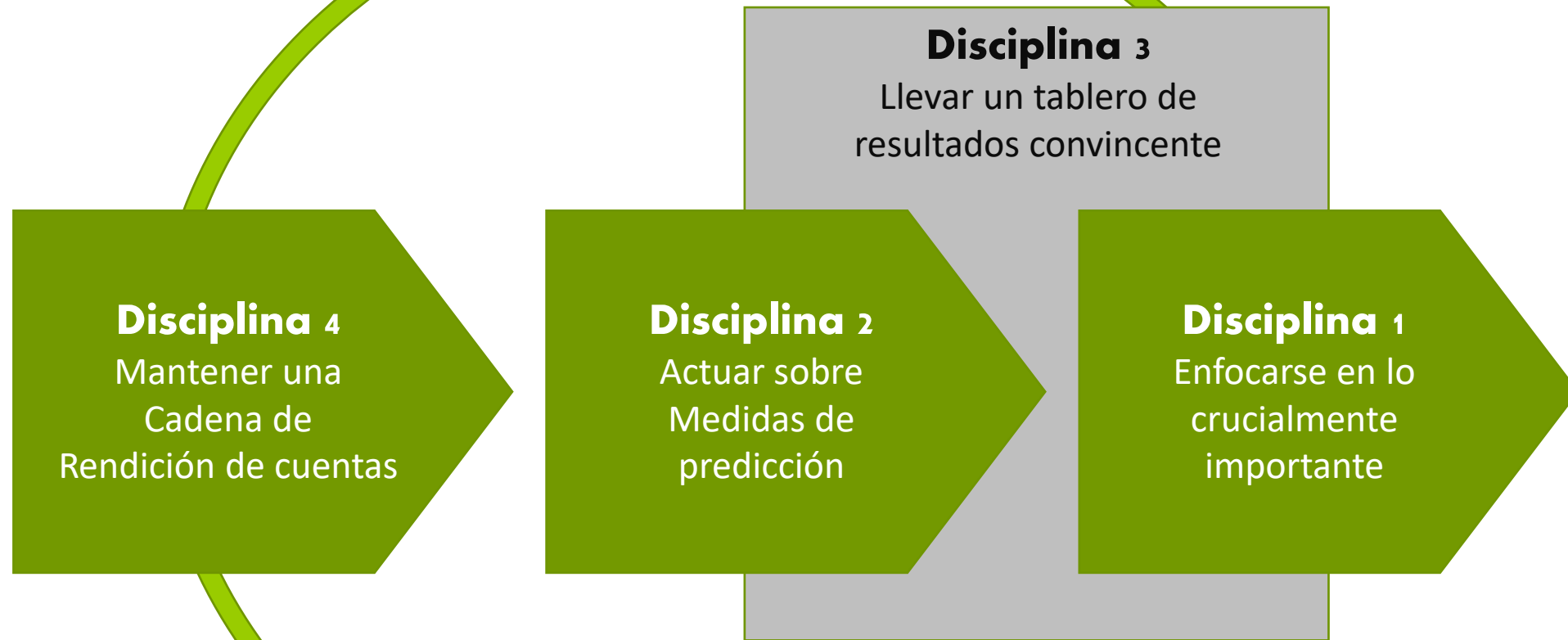
METAS
(Actividades Nuevas)



IMPORTANTE

Las metas importantes requieren que se hagan cosas nuevas y diferentes, pero éstas entran en conflicto con el “torbellino,” trabajo diario conformado por emergencias consumen el tiempo y la energía

4 Disciplinas de Ejecución



VISION, VALORES, METODO, OBSTACULO, MEDICION

El V2MOM me permite aclarar lo que estoy haciendo y luego comunicarlo claramente a toda la empresa. Se reduce a estas cinco preguntas, que crean un marco para la alineación y el liderazgo:

Las cinco partes del V2MOM nos brindan un mapa detallado de hacia dónde vamos y una comprensión de cómo llegar allí.



Gestión 3.0 (Por Propósitos)

Las organizaciones trabajan como sistemas complejos.

- Las respuestas no solo vienen del gerente, la gestión es compartida con equipos auto-organizados.
- Cometer errores no es malo si hay aprendizaje, la variabilidad es importante para la innovación. Ejemplos: Tesla, Apple, Google.
- Los OKRs ayudan a las organizaciones a transformarse a este nuevo paradigma. Ciclos cortos de experimentos, optimización para cometer errores y aprender.
- Para los OKRs, 40 % de las metas se logran desde la gestión, pero 60 % las logran los equipos.



Objective and Key Results



Introducción a OKR's

Los OKRs fueron desarrollados en INTEL y se basaron en gestión MBO por objetivos. Luego John Doerr tomó los conceptos de Google creando lo que se entiende por OKR moderno teniendo éxito en la adopción.



Andrew Grove
Ex CEO de Intel

“Hay demasiada gente que trabaja demasiado para conseguir muy poco”

Introducción a OKR's

OKR es una **metodología de planificación** cuyo propósito es establecer objetivos de **manera abierta y colaborativa**. Este sistema puede ser utilizado por todo tipo de organizaciones, equipos y personas.

En concreto un OKR es una combinación de un objetivo y unos resultados clave asociados a ese objetivo, lo cual nos ayuda a visualizar qué es el éxito que buscamos y a entender si lo estamos consiguiendo.



Objetivos y Resultados

El **OBJETIVO** se refiere al **QUÉ** hay que **lograr**. Es algo concreto, que llama a la acción y que resulta ambicioso e inspirador.

Un **RESULTADO CLAVE** tiene que ver con el **CÓMO** vamos a lograr un objetivo, a la vez que sirve de indicador de referencia de la consecución del objetivo.



Métricas de medición

Métricas de vanidad

Likes en las redes sociales de la compañía, número de usuarios que prueban el producto de manera gratuita, número de descargas.

Los OKRs están basados en métricas accionables y evitan métricas de vanidad.

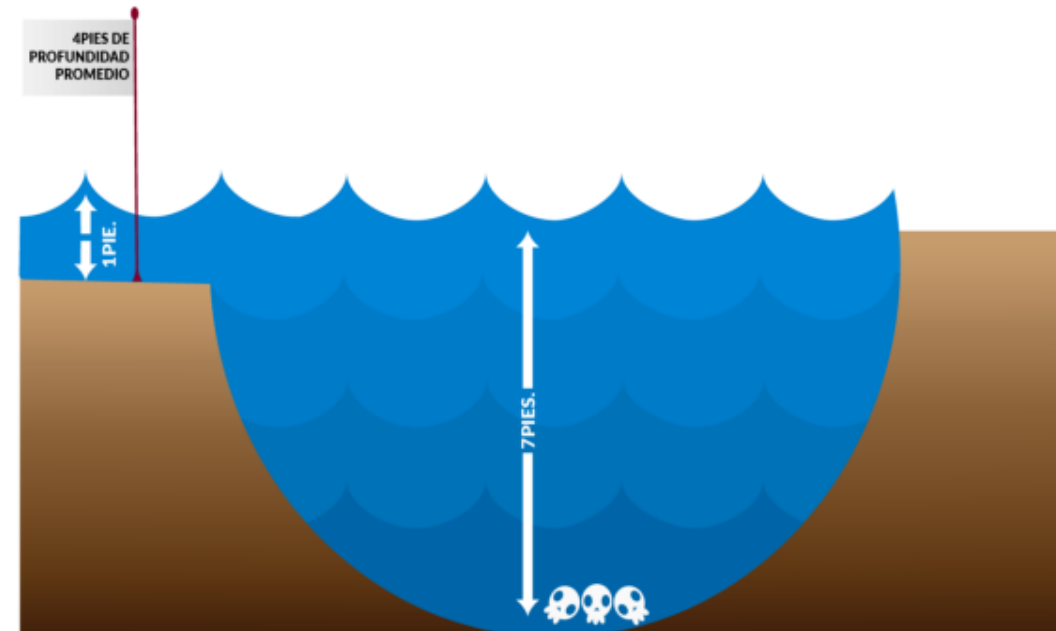


Métricas accionables son métricas que impulsan alguna dimensión de los negocios de una organización.

Métricas engañosas

También debemos evitar métricas que parezcan correctas pero son engañosas.

La profundidad promedio de un río (KPI) no informa que aspectos puede haber en el fondo del río, mientras que un OKR evalúa la integridad del fondo y no solo la profundidad.



"No cruces un río si tiene cuatro pies de profundidad". – Nassim Taleb

OKR's

Un error muy común es pensar que los OKRs son indicadores y métricas como los KPIs.

Los OKRs no son indicadores sino un sistema de metas completo basado en principios de gestión ágil.

“Los OKRs son un marco de gestión de metas de Silicon Valley. Es un sistema simple para crear alineación con metas dinámicas y medibles con cadencias cortas”.



Forma tradicional de fijación de objetivos

OKRs

QUÉ	QUÉ Y COMO
ANUAL	TRIMESTRAL & MENSUAL
PRIVADOS	PÚBLICOS & TRANSPARENTES
DE ARRIBA A ABAJO	HORIZONTALES & TRANSVERSALES
ATADOS AL SALARIO	SIN ASOCIACIÓN AL SALARIO
AVERSIÓN AL RIESGO	AGRESIVOS Y ASPIRACIONALES

Características principales de los OKR's

Características Principales.



La alta gerencia define las guías estratégicas y los equipos interpretan esas guías sugiriendo OKRs emergentes. 40 % de los OKRs vienen de gestiones superiores o intermedias.

60 % de las metas vienen de equipos más bottom-up que top-down.

Esta información llega a los equipos y ellos son responsables de elaborar 60 % de los OKRs complementarios. Los OKRs no son en cascada sino alineados a través de todas las capas de la organización.

El marco puede ser personalizado a las características de la compañía mientras no viole sus principios básicos.

Anti-patronos – Lo que no son OKRs

Anti-patrones Lo que no son OKR's

Los OKRs no están ligados a bonos, castigos financieros o son débilmente asociados; tampoco son la principal medida de desempeño de los empleados para recursos humanos, puede ser uno de los factores para esta evaluación.

El problema principal es lo que es llamado “Efecto bolsa de arena”. Este efecto define que si hay un sistema punitivo asociado con bonos financieros y es confidencial, los empleados establecen metas no desafiantes por miedo a perder estos beneficios o a recibir un castigo.



Anti-patrones Lo que no son OKR's

- No están fuertemente vinculados a bonos financieros.
- Es solo uno de los factores para saber sobre el desempeño de los empleados (Andy Grove).
- No tiene un mecanismo punitivo o de recompensa, pero promueve la prueba y error.
- No es confidencial, pero es transparente y está disponible a la organización entera.



Pasos a seguir

Empieza con el por qué

- Propósito es el por qué. Por qué hacemos las cosas, qué nos motiva como personas a levantarnos de la cama cada día y como empresas a seguir progresando, mejorando y compitiendo al servicio de nuestros clientes.
- Sin un propósito los Objetivos estarán vacíos o será muy difícil lograr que toda la organización esté motivada para lograr la excelencia.



Objetivos no son metas

- Es un error bastante común querer usar OKR para definir el lugar al que queremos llegar, pero lo ideal es usarlo para definir el camino a recorrer. Las metas suelen ser abstractas y en el largo plazo, por contra los Objetivos deben ser concretos y debemos conseguirlos en el corto plazo.



Los Objetivos

- **Son el Qué.** Qué queremos conseguir a lo largo del tiempo para contribuir a que se haga realidad nuestro propósito. Estos objetivos tienen que tener unas características que veremos a continuación, pero sobre todo deben ser tangibles y debemos tener la seguridad de que, cuando llegue el momento de evaluarlos, podremos saber si los hemos alcanzado o no.



Los Objetivos

- Deben ser Significativos e Inspiradores, para motivarnos a lograr la excelencia.
- Deben ser Concretos y Orientados a la Acción, para que sea factible alcanzarlos.
- De toda la organización deben ser Públicos, para fomentar la transparencia.
- Deben fijarse de manera trimestral y anual, para lograr una mejor aplicación de OKR.
- No deben ser ni muchos ni pocos, entre tres y cinco puede ser un número adecuado.
- No deben estar vinculados a la remuneración ni a otro tipo de incentivos económicos.



Empieza por un Objetivo

- Dicen que el que mucho abarca poco aprieta, así que para empezar a aplicar OKR lo mejor es ponerte un único Objetivo. Si quieres por hacerlo un poco más variado puedes ponerte un Objetivo de empresa y un objetivo personal.



Diseña los resultados clave para cada Objetivo

- **Son el Cómo.** Cómo vamos a hacer para conseguir nuestros Objetivos. Se trata de una serie de acciones que nos ayudarán en este proceso. Acciones concretas y medibles, sobre todo medibles, porque en el proceso de mejora que propone este sistema, medir es imprescindible y no se podrá avanzar correctamente si no tenemos la certeza que nos proporcionan los números.



Resultados clave

- Deben ser Específicos y Realistas.
- Deben ser Agresivos.
- Deben ser Medibles y Verificables.
- Deben ser limitados en el tiempo, por eso se definen en periodos trimestrales.
- Para cada Objetivo también pueden ser entre tres y cinco.
- Se evalúan de 0 a 100% y resulta óptimo alcanzar un 80% de su consecución.



Tareas

- Son los resultados clave llevados a nuestra agenda. Si un Resultado Clave no se materializa en una tarea que podamos agendar un día a una hora concreta, no estaremos siendo capaces de introducir este sistema en el marco de nuestro trabajo. Un conjunto de tareas agrupado a lo largo del tiempo nos permitirá conseguir los Resultados Clave y, como consecuencia de ello, los Objetivos.



Super poderes

- Son una serie de habilidades que debemos tener los profesionales y que se deben fomentar en la empresa para ayudarnos a conseguir aplicar exitosamente el sistema OKR
- Concentrarse y comprometerse con las prioridades.
- Coordinarse y conectar para trabajar en equipo.
- Realizar el seguimiento de las responsabilidades.
- Exigirse lo imposible.



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.
- Para promover la implicación, es preciso animar a los equipos y los individuos a crear aproximadamente la mitad de sus propios OKR con el asesoramiento de los líderes.
- Cuando todos los objetivos se establecen desde arriba hacia abajo se pierde la motivación.

PRIORITIES



Coordinarse y conectar para trabajar en equipo

- Con la transparencia que proporcionan los OKR se comparten abiertamente los objetivos de todos, desde el CEO hasta el trabajador 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.



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.
- Cuando un resultado clave está en peligro, motiva acciones para ponerlo al día o para revisarlo o reemplazarlo en caso de que sea necesario.
- Atrévete a fracasar.
- El rendimiento suele mejorar mucho cuando todos se esfuerzan por alcanzar un nivel de éxito que está más allá de sus posibilidades inmediatas.



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.
- OKR es una herramienta, no un arma.
- El sistema OKR está diseñado para marcar el ritmo de la persona, poner un cronómetro en su mano para que pueda calibrar su propio rendimiento.
- La mejor medida para incentivar la asunción de riesgos y evitar el inmovilismo es desvincular los OKR de las bonificaciones.



Aplica los CFR

- Conversaciones, Feedback y Reconocimiento es la forma en la que la empresa ayuda a las personas a cumplir con sus OKR. Cuando las personas cumplen sus OKR entonces se estarán logrando los de empresa porque estos deben estar vinculados. Al final se trata de establecer un sistema de gestión continuada del rendimiento donde toda la empresa se sincroniza para lograr sus objetivos, tanto los empresariales como los personales.



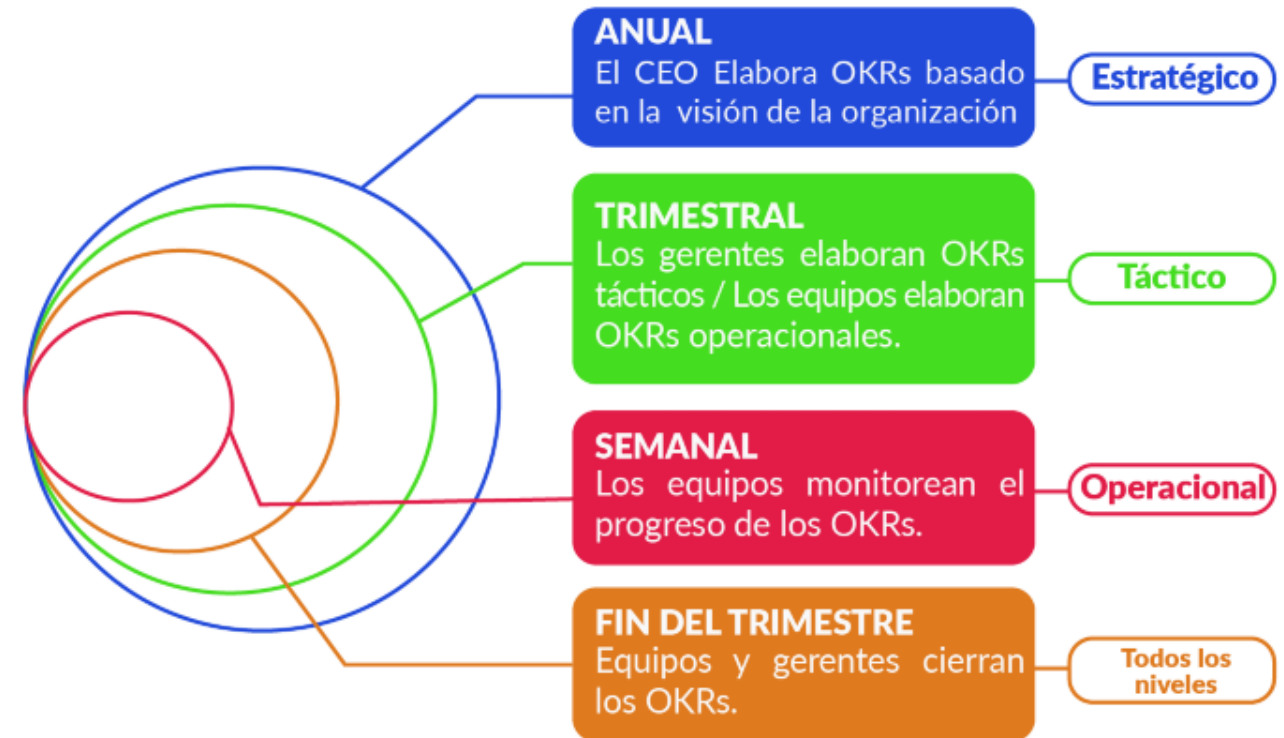
Cadencias y Fases de formulación

Cadencias Anidadas OKR's

Las mejores implementaciones de OKRs asumen que diferentes metas tienen diferentes ritmos, las metas tácticas tienden a cambiar más rápido que las metas estratégicas.

Entonces los OKRs separan estrategia y tácticas al adoptar un patrón cíclico (Cadencias anidadas).

- Una cadencia estratégica con OKRs a largo plazo y de alto nivel para negocios que no son definitivos.
- La organización debería mantener conversaciones estratégicas continuas y revisar los OKRs de la compañía si es necesario.



Cadencias Anidadas OKR's

Los OKRs poseen cadencias anidadas, pues entienden que metas diferentes tienen ciclos diferentes:

1. Una cadencia **estratégica anual para definir los objetivos** estratégicos de la organización para el siguiente año (objetivos anuales). Estos objetivos no son fijos pero sirven como base para objetivos trimestrales y deben ser discutidos frecuentemente.
2. Una cadencia **táctica trimestral donde los OKRs de** gestiones intermedias y equipos operativos trimestrales son preparados, siempre siguiendo las guías de los OKRs estratégicos anuales. Estos OKRs son definidos al inicio del trimestre y finalizados terminando el trimestre.



Cadencias Anidadas OKR's

3. Una tasa **operativa semanal para monitorear OKRs** tácticos y operativos. Esta cadencia es el corazón del sistema de OKRs, en estas reuniones el progreso de los OKRs es monitoreado. Si el progreso no es adecuado, un plan de acción debe ser definido.

Una buena recomendación es no crear nuevos OKRs durante el periodo de seguimiento, de lo contrario pueden haber OKRs cuyas metas ya no son relevantes. En este caso puedes cerrar los OKRs prematuramente.



Fase de Elaboración – Definición y Bocetos

El ciclo de bocetos de OKRs está basado en dos acciones elementales: Definir / Bocetear el siguiente nivel.

1. En el año actual, los CEOs desarrollan OKRs estratégicos a través de la organización con cobertura anual.
2. Los CEOs presentan OKRs estratégicos a sus gerentes directos. Los gerentes bocetea sus OKRs tácticos con el CEO.
3. Gerentes terminan sus OKRs tácticos para el trimestre.

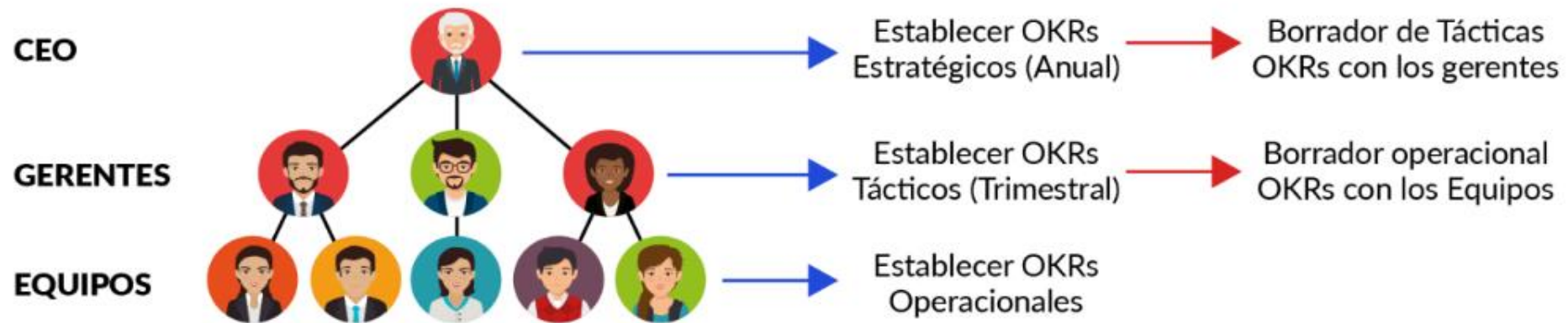
Fase de Elaboración – Definición y Bocetos

4. Gerentes presentan OKRs tácticos a sus equipos. Los equipos bocetean sus OKRs operativos con los gerentes.

5. Los equipos terminan sus OKRs operativos para el trimestre.

Semana 1: CEO + Gerentes.

Semana 2: Equipos, A partir del siguiente trimestre se definen



Objective and Key Results



Roles y responsabilidades

Responsabilidades: OKR Coach

Responsabilidades de los OKR Coaches:

- Enseñar a la compañía sobre OKR.
- Agente de mejora continua.
- Realizar reuniones de chequeo semanal.
- Actualizar el porcentaje de progreso de cada OKR.
- Ayudar a desarrollar planes de acción para OKR sin lograr.
- Es bueno que no sean directores.



Responsabilidades: OKR Owner

En general, el OKR Owner es el líder o la persona más involucrada con el éxito del OKR y puede ser el director.

Es responsable de coordinar planes de acción si no hay progreso en algún OKR, sin embargo, los OKRs siempre son responsabilidad de todos los miembros del equipo.

- Trabaja con el equipo para desarrollar OKRs.
- Actualiza al OKR Coach en las reuniones de chequeo semanales (Junto con el equipo).
- Alinea al equipo con planes de acción para alcanzar OKRs.
- Dirige al equipo a resultados del OKR vigente al final del ciclo.



Cadencia de Desarrollo

Esta cadencia está compuesta de múltiples reuniones con el fin de elaborar los OKRs para el próximo año y/o trimestre. Es una cadencia donde los OKRs son definidos y refinados. Se debe acordar con los OKR Coaches cuál evidencia recibirán para documentar el progreso de OKRs a lo largo del trimestre.

Fase de desarrollo:

- Cadencia realizada por el OKR Coach.
- Se discute los OKRs del próximo trimestre.
- Se lleva a cabo con directores y equipo juntos.
- Define cuáles OKRs serán considerados para el siguiente trimestre.
- Define cuál evidencia debe ser presentada para garantizar actualizaciones del progreso de OKRs.

Cadencia de Chequeo

Es el corazón del sistema OKR. En esta interacción, cada OKR es revisado y su tasa de progreso es indicada. Si el progreso es pobre, planes de acción deben ser definidos para recuperar logros de OKRs.

Como recomendación, debes definir la frecuencia de monitoreo para cada OKR. La disciplina de monitoreo previene a los OKRs de caer en el error de “establecer y olvidar”.

Fase de monitoreo:

- Realizada por el OKR Coach.
- Actualiza el sistema con el porcentaje de progreso de cada OKR.
- Deben definir planes de acción para OKRs que no están progresando.
- Evolución basada en evidencias.



Cadencia de Resultados Trimestrales

Esta cadencia ocurre al final del trimestre. En esta interacción se debe reunir a todos los involucrados en el proceso, es decir toda la organización.

Cada equipo/director presenta sus OKRs alcanzados y lo que han aprendido en el camino de búsqueda de resultados. Para los OKRs sin lograr también se discute lo que se aprendió como los planes de acción.



Cadencia de Resultados Trimestrales

Es una reunión que cultiva un clima de victoria, gamificación, intercambio y reconocimiento, también se recomienda otorgar premios simbólicos a aquellos que entregaron resultados con los OKRs.

Esto crea un clima de compromiso entre los equipos. Esta es la magia de OKR, articulan y le dan voz a todas las capas de la organización.

Fase de cierre:

- Trimestre y cierre.
- Invita a toda la organización.
- OKRs alcanzado= Celebración.
- OKRs no alcanzado=Aprendizaje.
- OKRs no alcanzado= Planes de acción para no fallar de nuevo.
- Ambiente positivo.
- Crear cultura de la victoria.
- Gamificación.






Priorizar OKR's

Es común que los equipos creen muchos OKRs producto de un brainstorming. Sin embargo, como ya se mencionó, una fuerte priorización debe realizarse, elegir pocos OKRs para seguir en el trimestre. Esto evita el error de "establecer y olvidar", establecer demasiados OKRs crea dificultades en el seguimiento asertivo. Un seguimiento pobre puede crear la falsa percepción de alcanzar resultados.



Priorizar OKR's

Al definir varios OKRs, se recomienda usar alguna medida de valor y sistemas de priorización. Algunos ejemplos: **RUT (Relevancia, Urgencia y Tendencia)**, costo de demora, costo de oportunidad, etc. Recuerda que debemos comenzar los ciclos trimestrales con pocos OKRs para no perder capacidad de monitoreo.

VALOR	1	2	3	4	5
Relevancia (¿Cuál es el valor del producto?)	No es parte del concepto del producto. Sería bueno tenerlo, pero estábamos bien sin eso.	Está relacionado con el concepto del producto, sería bueno tenerlo.	Importante para el concepto del producto.	Muy importante, el producto está incompleto sin el.	No hay producto sin este artículo.
Urgencia (¿Cuál es la duración del negocio?)	Implementarlo ahora no hace la diferencia. Puedes esperar.	No es bueno estar sin el, pero tampoco puedes esperar.	Es deseable liberar pronto el próximo lanzamiento, tal vez.	Tendremos problemas si no está en la próxima versión.	Esto es inmediato, no podemos esperar por la próxima versión.
Tendencia (¿Cuál es la perspectiva del usuario?)	La primera impresión no es buena pero el usuario se acostumbra a eso.	Podría ser problemático para el usuario continuar con esto.	El usuario se verá perjudicado sin esto.	La lesión del usuario no solo es segura, ya que aumenta con el tiempo.	Se pone peor cada día, es extremadamente agotador para el usuario.
					

Estrategias de Adopción de OKR's

Hay varias maneras de implementar OKRs. El marco fue creado para gestionar las metas estratégicas de la organización. Con el tiempo, las compañías usan OKRs en otros enfoques. Los OKRs pueden ser usados para gestionar un área de la organización, un producto o proyecto, también para medir el valor de una entrega de alguna funcionalidad de entrega.

Estratégico

- Forma original de uso.
- Incluye la elaboración de OKRs para todos los niveles de la organización.

Experimental

- OKRs para un producto.
- OKRs para un departamento o área.



Buenas practicas y errores.

Mejores Prácticas en la Implementación de OKRs

Mejores prácticas

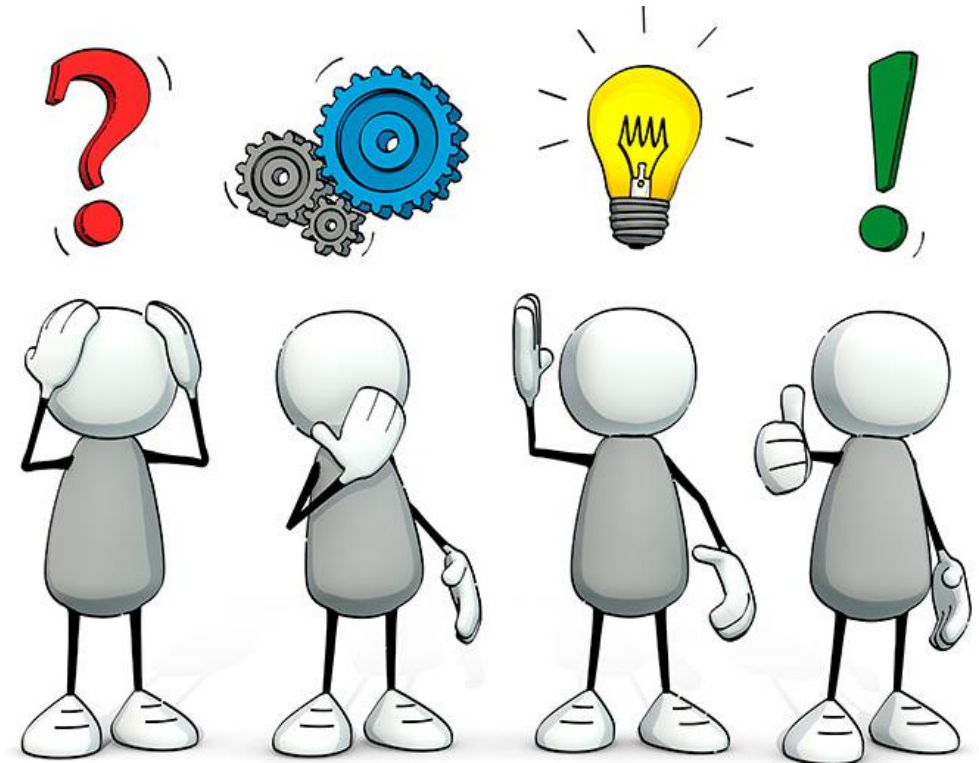
- No esperar lograr todos los OKRs.
- Usar pocos OKRs (máximo 5 objetivos y 4 resultados clave por cada uno).
- Metas ambiciosas pero realistas.
- Discutir objetivos entre director y empleado.
- Proveer evidencia auditable de grados de logros de OKRs.
- OKRs compartidos deben repetirse en los equipos que comparten.



Errores en la Implementación de OKRs

Errores

- Mezclar metas ambiciosas con metas comunes (Causa equipos defensivos o incrementa la probabilidad de fracasar).
- Establecer metas tímidas, no asumir que parte de ellas deben descubrirse en la marcha.
- Bolsa de arena: OKRs tímidos no hacen que el equipo use toda su capacidad.
- Establecer OKRs “a nadie le importa”.
- Crear pocos KR para alcanzar “O”.





**POR SU
ATENCIÓN
¡GRACIAS!**

COFIDE®
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

CONTÁCTANOS



PÁGINA WEB

www.cofide.mx



TELÉFONO

01 (55) 46 30 46 46



DIRECCIÓN

Av. Río Churubusco 594 Int. 203,
Col. Del Carmen Coyoacán, 04100
CDMX

SIGUE NUESTRAS REDES SOCIALES



COFIDE



Cofide SC



Cofide SC



@cofide.mx