

OKRs

**Trabaja como las
grandes empresas**





¿Qué empresas usan OKRs?

Desde que surgieron en Intel, los OKRs han ido ganando terreno en todas las industrias, sin importar el tamaño ni madurez de las empresas que los adoptan.

Muchas de las organizaciones más exitosas del mundo han logrado llegar a la cima y mantenerse a la vanguardia gracias a los OKRs.



“Por más que odie los procesos, grandes ideas con una gran ejecución es como creas magia. Y ahí es donde entran los OKRs.”

Larry Page,
Co-fundador de Google



¿Qué son los OKRs?

OKRs es el acrónimo de Objectives and Key Results, Objetivos y Resultados Clave. Es un sistema para materializar estrategias y dar seguimiento a las metas prioritarias de cualquier empresa, equipo o individuo.

Un OKR está compuesto de:

- Un Objetivo, que determina qué se quiere lograr.
- Una serie de Resultados Clave (entre 2 y 5), que miden el progreso hacia el Objetivo.
- Iniciativas que describen el trabajo necesario para generar progreso.

Los OKRs son una excelente herramienta para alinear organizaciones enteras a una estrategia, priorizando y enfocando el trabajo en lo más relevante.

Quienes adoptan este sistema logran transformar su cultura laboral de una basada en esfuerzo y tiempo, a una basada en resultados, de outputs a outcomes.



Objetivo

Un objetivo claramente definido.



Key Results

Resultados Clave

Medidas específicas utilizadas para medir el logro de los objetivos.



¿De dónde salieron los OKRs?

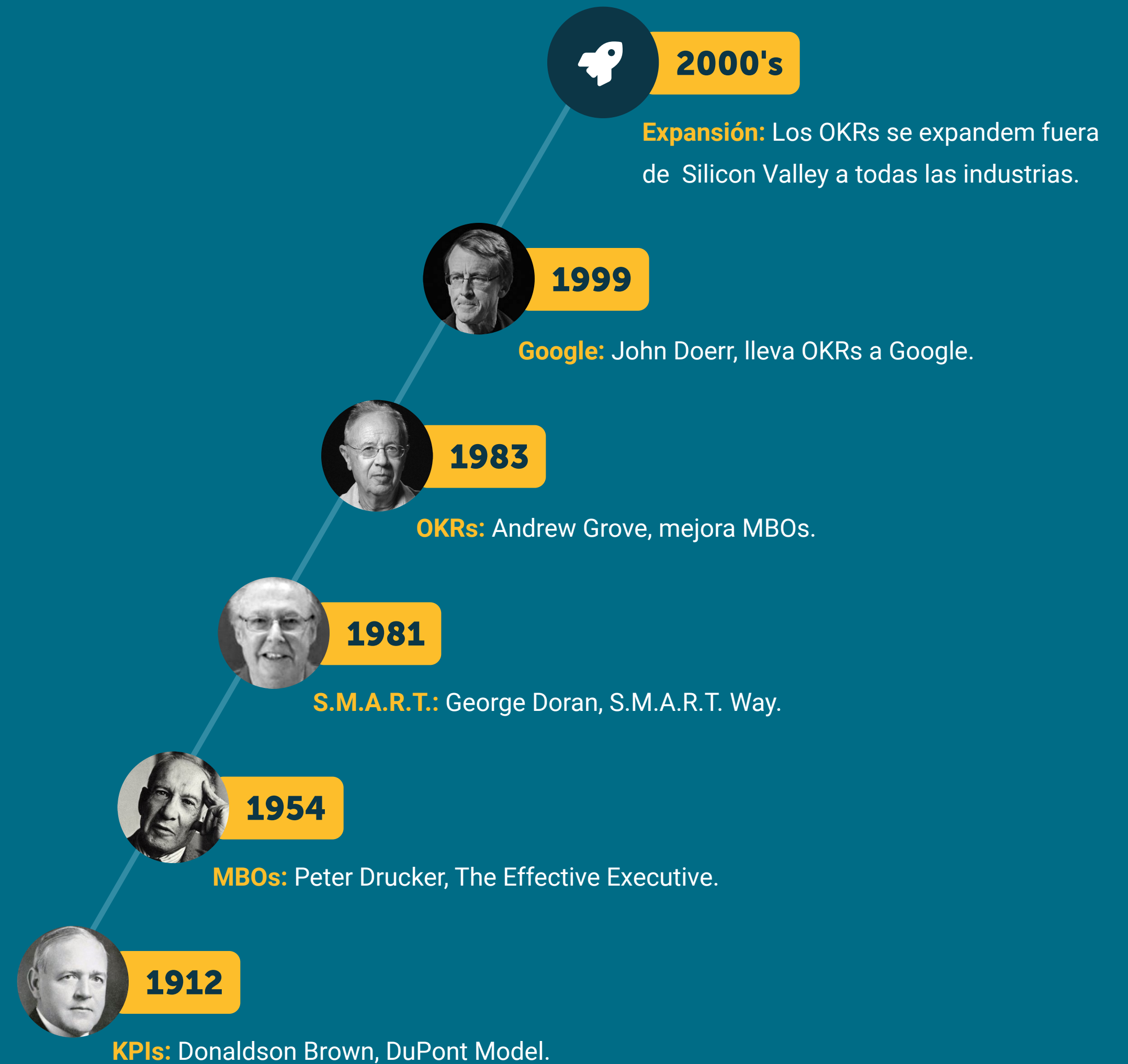
Los OKRs surgen como un proceso natural de evolución de estrategia y gestión.

Andy Grove, co-fundador de Intel, adaptó los MBOs (Management by Objectives) de Peter Drucker y los mejoró para que pudieran ser escalables y usados para plantear y cumplir cualquier tipo de meta.

John Doerr trabajó en Intel, donde aprendió sobre los OKRs y años después, cuando se convirtió en inversionista y mentor de Google los compartió con sus fundadores, Larry Page y Sergey Brin.

Google adoptó los OKRs y desde 1999 los utiliza para alcanzar la excelencia operativa.

Los OKRs comprobaron su valor en Silicon Valley y después se expandieron a todas las industrias, en todo el mundo, en empresas de cualquier tamaño y edad.





Todo inicia con un Propósito

La razón de existir de una empresa se llama **Propósito**.

Es como una estrella, **brillante pero distante**. Un Propósito bien comunicado guía a las personas; las motiva y las reta para llegar a ella, sin importar qué tan largo y complicado parezca el camino.

Los OKRs persiguen Propósitos, buscan alinear vertical y horizontalmente todas las estrategias, metas e **Iniciativas** para enfocarse en lo que realmente importa y acercarse a su **razón de existir**. Son de gran ayuda para viralizar y clarificar el Propósito por toda la organización. Ya que con cada nueva definición de un OKR, se profundiza el “Por Qué”.

Si algo no logra que la empresa se acerque a su Propósito, no debe de realizarse. Los OKRs mantienen a los equipos alineados y en sincronía para enfocarse en lo que realmente pueda llevarlos a ese Propósito en común.





Un OKR tiene un objetivo y de dos a cinco resultados clave en su **estructura**

Voy a **Objetivo** y me mediré con **estos Resultados Clave**



Objetivo

¿Qué quiero lograr?



Resultados Clave

¿Cómo mediré que me
acerco al Objetivo?



Iniciativas

¿Que actividades haré para
cumplir los Resultados Clave?



Compromiso **Roofshot**

Son aquellos OKRs que una vez acordados se convierten en un Compromiso.

De ser necesario se ajustarán agendas y recursos con la finalidad de asegurar que se logren.

Se asume que el éxito de este tipo de OKRs significa completar el 100% de sus Resultados Clave, alcanzar menos que eso requiere una explicación y demuestra errores en la planeación y/o ejecución.

Tipos de **OKRs**

Estiramiento **Moonshot**

Son OKRs aspiracionales y ambiciosos que reflejan cómo nos gustaría que fuera el mundo.

Son metas tan grandes que no tenemos una idea clara sobre cómo cumplirlas ni los recursos que necesitaremos para alcanzar el OKR.

Cuando se plantea un Moonshot, la expectativa de conquista debe ser de cerca de un 70%, pues por naturaleza, este tipo de OKRs tiene que sobrepasar las habilidades de un equipo para completarlo. Es válido conquistar más, pero hay que ser muy cuidadosos para no crear el hábito de plantear Moonshots disfrazados, que en realidad sean Roofshots.



Tipos de Objetivos

Son descripciones cualitativas de lo que se quiere lograr, además son cortos para que sean fáciles de recordar.

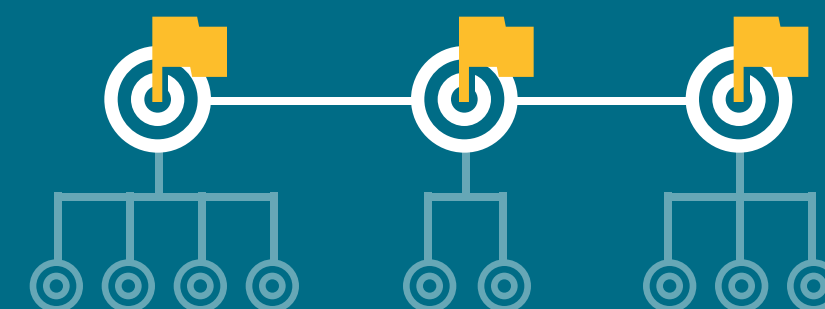
Tienen una ventaja fundamental contra otros sistemas de gestión y metas, pues son aspiracionales; motivan y retan a los equipos a ser mejores.

Los elementos de un buen Objetivo son los siguientes:

- ✓ Accionable
- ✓ Concreto
- ✓ Significativo
- ✓ Aspiracional

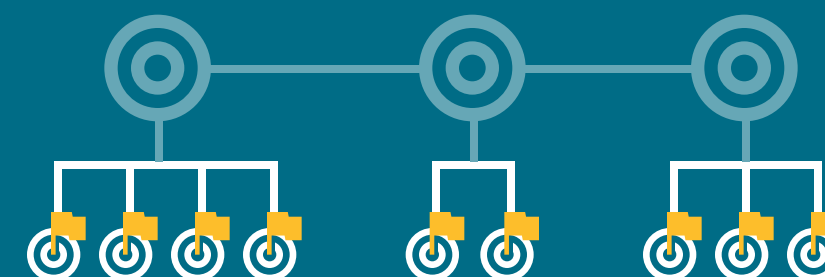
Estratégico

- Se plantean para crear impacto como negocio a lo largo del año;
- Generalmente son relevantes a nivel empresa.



Tático

- Se plantean para crear impacto en un Objetivo estratégico en un trimestre;
- Generalmente son relevantes a nivel equipo.





Ejemplo

El Objetivo de la Misión Apollo 11

Accionable ✔
Comienza con un
verbo en infinitivo

Ir a la luna

✔ **Aspiracional**
Debe ser tan motivador
que William Wallace lo
incluiría en su discurso.

✔
Significativo

Debe ser una prioridad y estar
alineado al Propósito de la empresa
para que valga la pena hacerlo.

✔
Concreto

Debe ser corto y poder decirse
en un solo respiro para que
sea memorable



Resultados Clave

Son métricas para medir el progreso hacia un Objetivo. Cada Objetivo tiene entre dos y cinco Resultados Clave; incluir más resulta contraproducente, pues se pierde foco.

Al final de cada ciclo, el equipo podrá valorar de forma simple y objetiva si se lograron o no las métricas propuestas y podrán mejorar para el siguiente. Un buen Resultado Clave cumple con lo siguiente:

Existen dos tipos de Resultados Clave, dependiendo de la forma en la que se quieran medir.

Incompleto ☒ Completo

X  Y

Actividad Completada

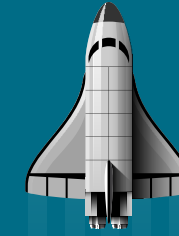
- Entregable de tarea o proyecto
- Son binarios: sí / no

Valor Agregado

- Cuantifican el valor
- El progreso es evidente

Un buen Resultado Clave cumple con lo siguiente:

- ✔ Describe Outcomes, no Actividades
- ✔ Determina Milestones Medibles
- ✔ Hace Tangible el Progreso
- ✔ Es Congruente con el Objetivo



Ejemplo

Enviar el cohete espacial a 400 mil millas de distancia, desde Houston a la Luna

✔ Outcome

Debe expresar el resultado al que se quiere llegar, no lo que se hará para alcanzarlo.

✔ Medible

Debe explicar con precisión cómo medir que se está generando progreso.

✔ Tangible

Debe contar con evidencia comprobable que determine fácilmente si se logró o no.

✔ Congruente

Debe ser algo que impacte directamente en el Objetivo que se quiere lograr.



Iniciativas

Son actividades, proyectos y tareas para cumplir con los Resultados Clave. No tienen limitantes de creatividad ni cantidad sólo deben alinearse con el Objetivo y su Resultado Clave.

Todas son actividades con la intención de generar valor lo más rápido posible en un Resultado Clave particular, o por lo menos descartar una hipótesis que no resultó valiosa para intentar algo diferente.

Podemos describir a una buena Iniciativa como:

- ✔ Concreta
- ✔ Explica exactamente qué se hará
- ✔ Es un output de su Resultado Clave (outcome)

Ejemplo

Construir una plataforma de lanzamiento en Cabo Canaveral.

✔ Hipótesis

Debemos creer que de completarla, avanzaremos en el Resultado Clave.

✔ Potencial

Debe ser una tarea que pueda crear un gran impacto y que haya sido priorizada.

✔ Ownership

Debe tener un responsable capaz de concluirla.

✔ Verificable

Deberíamos poder contar con datos que indiquen si la Iniciativa funcionó o no.



Ciclos de OKRs

Se recomienda trabajar con ciclos de tres meses para comprobar hipótesis, lograr resultados, y mejorar para el siguiente trimestre.

Esta velocidad representa una ventaja significativa contra otro tipo de sistemas semestrales y anuales, pues permite detectar tanto lo bueno como lo malo y ajustar a nivel táctico la visión estratégica con gran agilidad.

El ciclo tiene 4 fases principales:





Ciclos de OKRs

1. Definición

Durante la primera semana del trimestre se genera una propuesta de OKRs. Se definen las metas prioritarias entre el equipo ejecutivo y el operativo.

Normalmente el Objetivo es planteado por la dirección, donde se tiene una mejor perspectiva estratégica.

Los Resultados Clave, en cambio, son elaborados por el equipo operativo, donde se tiene un mejor entendimiento sobre cómo hacer que las cosas pasen en el día a día.

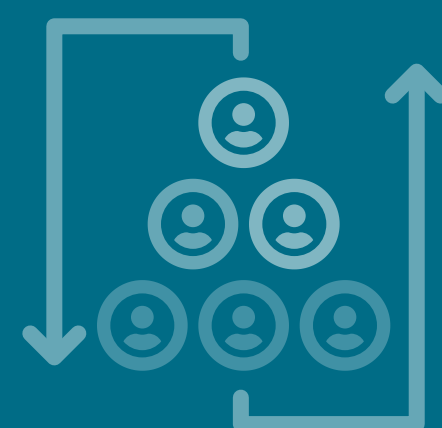
Esto ayuda a que todas las variables sean analizadas y a que todo el equipo ayude en la construcción de una meta. Este simple acto logrará elevar el nivel de compromiso, pues además de ser parte de la definición, ahora en todos los niveles se entiende cómo sus acciones ayudarán a acercar a la empresa a su Propósito.



1º semana
del trimestre



Propuesta de metas
prioritarias (OKRs)



50% Top-down
50% Bottom-up



Ciclos de OKRs

2. Alineación

Después de que un equipo haya realizado su propuesta de OKRs, será evaluada por directivos y miembros de otros equipos que estén directa o indirectamente involucrados en la ejecución de dichos OKRs.

Esto ayuda a que ningún OKR quede huérfano durante el trimestre, pues en más de una ocasión se requiere participación de varios equipos.

Esto es crucial para evitar malentendidos como el del siguiente ejemplo:

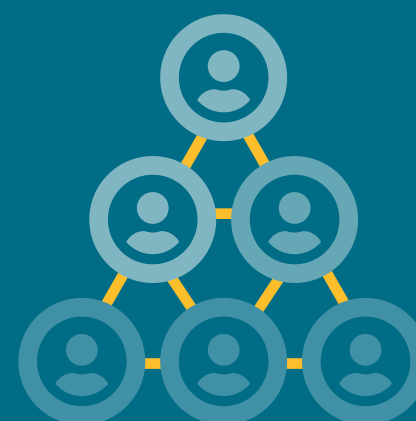
Marketing depende de Desarrollo para rastrear el comportamiento de los usuarios para una campaña de atracción de leads, pero jamás le comenta a Desarrollo que necesita su ayuda, llega el final del ciclo y sólo hasta ese momento se descubre que el OKR no se completó porque dependía de varios equipos.



1º semana
del trimestre



Aprobación y alineación
de metas prioritarias (OKRs)



OKRs alineados con los
involucrados directos e indirectos



Ciclos de OKRs

3. Ejecución

Es el trabajo operativo y el seguimiento estratégico con puntos de revisión que mantienen alineación y motivación.

- Las Iniciativas son la forma en al que se comprueban hipótesis sobre cómo conseguir progreso.
- Las PPP son reuniones diarias rápidas donde el equipo comenta los Problemas (habidos o por haber), el Progreso que se realizó el día anterior y lo Planeado que se tiene para el día.
- Los Sprints son reuniones semanales donde se revisa qué se logró o no, cómo se hizo y se plantea una mejor manera para la siguiente semana.
- Las Retrospectivas mensuales son como los Sprints pero directores y mentores suelen acompañar al equipo.



Todo el
trimestre



- Iniciativas
- Sprints - semana
- PPP's - día
- Retros - mes



Todo el equipo



Ciclos de OKRs

4. Cierre

En la última semana del trimestre, el equipo califica sus OKRs, se puede hacer tomando una escala de 0 a 1. Dado que los Resultados Clave son totalmente objetivos, es muy fácil visualizar el progreso conseguido.

En esta reunión se comparten las Iniciativas que se probaron con la finalidad de mejorar sistemáticamente en cada ciclo.

Es importante señalar que la calificación no debe de estar ligada a ningún tipo de compensación, pues los OKRs están diseñados para que el equipo siempre se exija y logre más, pero si se ligan a un factor económico, normalmente el desempeño y las metas ambiciosas se estancan.



Última semana
del trimestre



Evaluación de los OKRs
y retrospectiva



Equipo, gerentes
y directores



Los OKRs tienen Súper-Poderes

John Doerr describe en su libro Measure What Matters cómo ha logrado presenciar de primera mano en muchas de las empresa más valiosas del mundo la manera en que los OKRs han logrado potenciarlas al máximo.

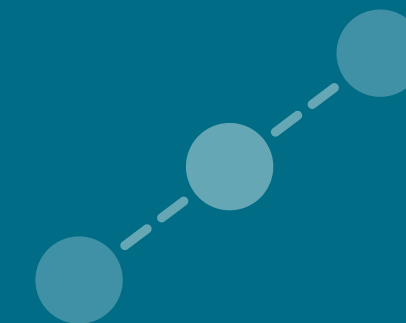
Explica que los OKRs tienen 4 Súper-Poderes:



Enfoque



Rastreo



Alineación



Estiramiento



ENFOQUE



"Los OKRs dan a sus equipos una brújula y una base de evaluación. Las malas decisiones pueden corregirse en cuanto se empiecen a generar resultados."

J. K. Rowling

Autora de Harry Potter



ALINEACIÓN



"En cualquier momento, un porcentaje significativo de personas está trabajando en las cosas equivocadas. El reto es saber cuáles."

Aaron Levie

Fundador de Box





RASTREO



"Tener una buena misión no es suficiente.
Necesitas Objetivos concretos y necesitas
saber cómo vas a llegar a ellos."

Bill Gates

Fundador de Microsoft

ESTIRAMIENTO



"Si estableces una meta locamente
ambiciosa y no la logras, aún así lograrás
algo extraordinario;"

Larry Page

Co-fundador de Google



Errores Comunes de OKRs

Ninguna empresa logra implementar los OKRs a la perfección en el primer intento, de hecho es normal tardarse 2 o 3 ciclos para dominarlos por completo.

A continuación se muestran 6 de los errores más comunes, con la finalidad de evitarlos

✗ 1. Tener muchos OKRs

Lo mejor es enfocarse en las prioridades máximas, así que en OKRs, menos es más.

✗ 2. Todos los KR como Actividades

Cuando todos los Resultados Clave están basados en completar una actividad, el OKR se convierte en una lista de tareas.

✗ 3. Definir OKRs de arriba a abajo

El equipo operativo es quien ejecuta, por ello es mejor que el 50% del OKR sea definido de abajo hacia arriba.

✗ 4. Crear OKRs de manera aislada

Los equipos deben acordar y conocer lo que se plantea como OKR, de lo contrario será imposible lograrlo.

✗ 5. Definir y olvidar

Hacer todo para definir y alinear OKRs no servirá de nada si no se le da el seguimiento necesario.

✗ 6. Incluir OKRs en fórmulas de bonos

Cuando una compensación depende de los OKRs, se tienden a bajar la competitividad para conseguirla.



Nuestro brillo es el resultado de un trabajo extraordinario realizado por personas brillantes

Estamos orientados a transformar los problemas y necesidades de gestión de personas y cultura de resultados en soluciones tecnológicas que aporten valor a los retos del día a día de nuestros clientes.

Creemos que al ayudar a las empresas a mejorar su eficiencia, aumentará su productividad, generando así mayores resultados y más rentabilidad.

Una empresa más rentable puede obtener más recursos y así puede brindar una mejor calidad de vida a sus integrantes. ¡Este círculo virtuoso es la razón de nuestra existencia!



¿Por qué hacemos lo que hacemos?

Creemos que incentivar la transparencia promueve un mejor uso del tiempo, genera confianza, motiva una mayor libertad y, naturalmente, alienta a las personas a construir una cultura de resultados y mejor calidad de vida.



¿Cómo hacemos?

Con una cultura de trabajo enfocada en el cliente, nuestro equipo reúne las mejores prácticas de una cultura de resultados con la mejor tecnología disponible para transformar los desafíos de nuestros clientes en soluciones de valor agregado para una mayor productividad.

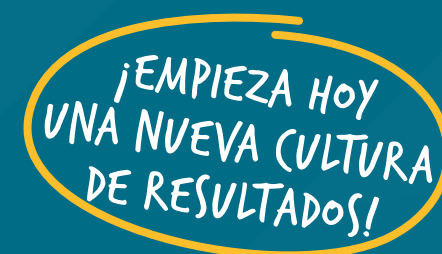


¿Qué hacemos?

Befective es una plataforma que ofrece soluciones de productividad para una gestión moderna del trabajo, independientemente de dónde trabajan los colaboradores. Sea un esquema híbrido, home Office o presencial.



Suite de gestión de personas especializada en productividad



bfective.com