



OKR

Para líderes

Una guía para desbloquear el potencial de tus equipos y convertir sus metas en realidad.

Una guía completa para la implementación de OKR

El mayor impacto del uso de los OKR en las organizaciones que no cuentan con una gestión de objetivos, es un cambio cultural de los proyectos finalizados a los resultados obtenidos, es decir una cultura de “impacto”. **Los OKR crean enfoque, responsabilidad, transparencia y alineación** dentro de una organización. El resultado de todo esto es un aumento del rendimiento y del compromiso de los colaboradores.

En esta guía podrás encontrar una base sólida para comenzar a implementar los OKR ya sea en tu organización, con tu equipo o con tus jugadores clave, bajo un concepto de alineación estratégica.

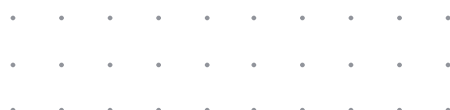
Podrás conocer un paso a paso de la metodología que han utilizado grandes empresas para alcanzar y mantener el éxito, mientras promueven una mentalidad de **alto desempeño**.

LinkedIn

twitter

Google

NASA



Contenido

PAG. **04**

¿Qué es un OKR?

PAG. **09**

Principales beneficios de los OKR.

PAG. **10**

Impulsando a tu equipo a lograr más.

PAG. **11**

Estrategia vs. Táctica.

PAG. **13**

Alineados, no en cascada.

PAG. **15**

Criterios de éxito y resultados clave.

PAG. **17**

Check-in y seguimiento.

PAG. **20**

El ciclo de los OKR.

PAG. **21**

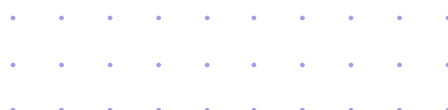
Alineación y activación.

PAG. **22**

Desempeño y compensación.

PAG. **23**

Errores comunes.



¿Qué es un OKR?

Un OKR se compone de un **Objetivo**, que indica hacia dónde ir, y varios **Resultados Clave**, que son los resultados que hay que conseguir para llegar al Objetivo.

John Doerr, quien introdujo la metodología de OKR a Google, utiliza una sencilla fórmula para definir objetivos:



Los objetivos

Son descripciones memorables y cualitativas de lo que quieres lograr. Deben ser cortos, inspiracionales y fácil de recordar. Deben retar y motivar a tu equipo, invitándolos a romper las barreras de la innovación.

Los resultados clave

Son un conjunto de métricas con las que medirás el progreso de tu objetivo. Debes considerar entre 2 y 5 resultados clave por objetivo, si agregas demasiados, difícilmente serán recordados.

Algunos ejemplos

Objetivo	Incrementar la retención de clientes para garantizar la competitividad en el mercado.	RC 01 Conseguir una inscripción del 40% al programa de lealtad. RC 02 Reducir los días de inventario de 3 a 1. RC 03 Incrementar el % de recompra del 45% al 70%
Objetivo	Agilizar el proceso de ventas	RC 01 Reducir el ciclo de venta de 60 a 45 días. RC 02 Incrementar el cumplimiento de la cuota por ejecutivo del 55% al 75%. RC 03 Incrementar la tasa de oportunidad a negociación avanzada del 35% al 50%.
Objetivo	Convertirnos en un producto orientado a la experiencia de usuario	RC 01 Mejorar nuestra NPS de 50 a 75 RC 02 Aumentar el número de usuarios activos semanales de 8k a 10k RC 03 Implementar el equivalente a 100 votos en funcionalidades

Conceptos clave

Aunque cada líder puede ajustar un poco el marco de trabajo para adaptarlo a las necesidades de su organización, hay algunos conceptos clave para que la adopción sea exitosa:

- ⁰¹ **Simplicidad.** El uso de este marco de trabajo debe ser sencillo, por su naturaleza los propios OKR son fáciles de entender. El modelo original de Intel establecía objetivos mensuales, lo que requería un proceso ligero para su definición. Las empresas que adoptan OKR reducen el tiempo dedicado a establecer objetivos de meses a días. En consecuencia, invierten sus recursos en lograr sus metas y no en fijarlas.
- ⁰² **Agilidad.** En lugar de utilizar una planificación anual estática, los OKR adoptan un enfoque ágil. Mediante el uso de ciclos de objetivos más cortos, las empresas pueden adaptarse y responder al cambio.
- ⁰³ **Transparencia.** El propósito principal de OKR es crear alineación en la organización. Para hacerlo, los OKR deben ser públicos para todos los niveles de la empresa: todos tienen acceso a los OKR de todos, usualmente los primeros en publicarse abiertamente son los del CEO.
- ⁰⁴ **Ambición.** La filosofía detrás de OKR dice que si la empresa siempre está alcanzando el 100% de las metas, son demasiado fáciles. Los OKR apuntan a metas ambiciosas y aspiracionales, rompiendo las barreras a la innovación y el desafío, invitando a todos a lograr más.
- ⁰⁵ **Bidireccionales.** En lugar de utilizar un modelo tradicional en cascada de arriba hacia abajo, los OKR utilizan un enfoque que es simultáneamente de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo. A partir de los OKR estratégicos de la empresa, los equipos pueden comprender cómo pueden contribuir a la estrategia general.

En este proceso, alrededor del 60 % de los OKR tácticos son establecidos por los equipos en consonancia con los objetivos de la empresa y luego se alinean con los gerentes en un enfoque emergente. Este modelo crea compromiso y una mejor comprensión de la estrategia mientras que simplifica y acelera el proceso de definición de objetivos.

- 06 **Cadencias en nido.** Los OKR entienden que la estrategia y la táctica tienen ritmos naturales diferentes, ya que este último tiende a cambiar mucho más rápido. Para solucionar esto, los OKR nos permiten adoptar diferentes ritmos:

Una cadencia estratégica con OKR de alto nivel es a largo plazo para la empresa (generalmente anual).

Una cadencia táctica con OKR a corto plazo para los equipos (generalmente trimestrales).

Una cadencia operativa para el seguimiento de resultados e iniciativas (generalmente semanal).

- 07 **No compensativos.** Los OKR son una herramienta estratégica, no una herramienta de evaluación de desempeño. Separar los OKR de la compensación y las promociones es crucial para permitir objetivos ambiciosos. Los empleados deben saber que no perderán dinero si establecen metas ambiciosas.

Tips para redactar **buenos OKR**



Los objetivos

Deben ser simples, cortos y memorables. Una frase de pocas palabras que puedas decir sin pensarlo varias veces.

Por ningún motivo deben ser aburridos, puedes utilizar lenguaje informal. Recuerda que deben inspirar, y nada inspira más que sacarle a alguien una buena sonrisa.

Los resultados clave

Separa tus métricas principales de las tareas e iniciativas, éstas **deben ser un motor para conseguir las métricas**, no como tal un resultado clave.

No agregues demasiados, si no los puedes recordar, difícilmente podrás definir accionables alrededor de tus resultados clave.

Principales beneficios de los OKR

- 01 **Reducción en el tiempo de definición de objetivos.** La simplicidad de los OKR hace que el proceso de establecimiento de objetivos sea más rápido y fácil, lo que reduce drásticamente el tiempo y los recursos que se dedican a establecer objetivos.
- 02 **Enfoque y disciplina.** El número reducido de metas crea enfoque en la organización y esfuerzos e iniciativas orientadas a generar impacto.
- 03 **Agilidad.** Los ciclos de objetivos cortos permiten ajustes más rápidos y una mejor adaptación al cambio, aumentando la innovación y reduciendo los riesgos.
- 04 **Alineación y colaboración.** Al ser compartidos, los OKR mejoran la colaboración entre los diferentes equipos, unificando las iniciativas que les competen.
- 05 **Comunicación efectiva.** La transparencia y la simplicidad permiten que el equipo comprenda los objetivos y las prioridades de la organización, y también cómo puede contribuir cada individuo en la estrategia general.
- 06 **Motivación y pertenencia.** La forma en que los OKR se definen de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, conecta a los colaboradores con los objetivos de la organización, incrementando el compromiso.
- 07 **Autonomía y compromiso.** Los equipos reciben una dirección clara y son libres de elegir cómo lograr sus OKR. Se vuelven responsables de sus objetivos, mientras que la claridad en los criterios de éxito crean un sentido de compromiso.
- 08 **Audacia e innovación.** Al desconectar los OKR de la compensación, permite al equipo establecer metas ambiciosas y desafiantes, sin temor a equivocarse.

Impulsando a tu equipo a lograr más

Como ya hemos mencionado, los objetivos deben ser cortos, memorables e inspiradores, y también retar y motivar a tu equipo, invitándolos a dar más allá de lo que creían posible, es decir, estirando los límites.

Para realmente impulsar a tu equipo a través de la implementación de OKR debes tomar en cuenta 3 cosas:

Los OKR deben establecerse correctamente alineados a la visión de tu organización.

La metodología debe convertirse en una parte fundamental de tu cultura.

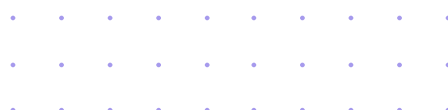
Los objetivos deben impulsar a tu equipo a lograr más, es decir, deben ser ambiciosos.

Para este tercer punto te recomendamos que definas objetivos que:

Hagan que logres cosas que antes no podías.

Te saquen de tu zona de confort.

Te inspiren a ir tras objetivos que sientas inalcanzables.



Estrategia vs. Táctica:

Cadencias anidadas

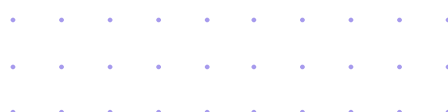
Aunque constantemente escuchamos acerca de definir tus OKR en ciclos trimestrales, es importante mencionar que el solamente definir objetivos a corto plazo puede resultar en que los equipos pierdan noción de la estrategia y se enfoquen solo en lo que pueden lograr a la brevedad.

Diferentes objetivos tienen diferentes ritmos, ya que los objetivos tácticos tienden a cambiar mucho más rápido que los objetivos estratégicos. Entonces, los OKR desvinculan la estrategia de la táctica al adoptar un modelo anidado, que incluye las siguientes tres cadencias:

Estratégica. OKR a largo plazo de alto nivel para la organización, que no son inamovibles. La organización debe mantener una conversación continua sobre la estrategia y revisar los OKR de la empresa según sea necesario.

Táctica. OKR de corto plazo para los departamentos, equipos y contribuidores individuales.

Seguimiento. Check-in de avances de forma regular a lo largo del período.



Estructura de los OKR



Es importante tener en cuenta que las organizaciones pueden personalizar las cadencias según sus necesidades.

La mayoría de los equipos que intentan establecer OKR mensuales, los utilizan como una lista de tareas pendientes y no como una manera de medir y generar impacto, para esto, la cadencia trimestral tiene sentido ya que se necesita tiempo para desarrollar iniciativas, medir su impacto e iterar.

Si estás comenzando con OKR, **lo recomendable es usar una cadencia táctica trimestral con una revisión a mitad de cada trimestre**. Eso te permitirá aprender y adaptar.

Alineados, no en cascada

En las organizaciones tradicionales los objetivos van en cascada, es decir, comienzas a definirlos en el nivel más alto, y van bajando. Aunque es lo más común, definitivamente no es lo ideal.

Las principales desventajas de adoptar un modelo vertical, es la falta de ciclos de retroalimentación y la dificultad de identificar las áreas de oportunidad para tomar decisiones ágiles.



Es un modelo retrógrada que aleja a las organizaciones de la innovación y disrupción, y además alarga el tiempo que invierten definiendo objetivos para después olvidarlos. Definitivamente en este caso la mentalidad de control es el principal motivo de que los colaboradores no logren romper barreras y tomar responsabilidad sobre sus objetivos.

El éxito está en la alineación

Los OKR deben establecerse en un proceso en paralelo, en el que los equipos definen sus objetivos, vinculados a los objetivos de la organización y son después validados por su líder en un proceso que es ascendente y descendente.

La definición de los objetivos de la organización, será crucial en la definición del resto de los equipos y contribuidores individuales, ya que a partir de los objetivos de la empresa es que los equipos pueden obtener una dirección clara y comprender cómo pueden contribuir a alcanzarlos.

Cada equipo definirá objetivos tácticos y trimestrales a partir de los objetivos estratégicos de la organización. Aunque mayormente están alineados a los de la empresa, también podrán definir algunos OKR del equipo, que generen impacto en el buen funcionamiento del mismo.

Al definir sus objetivos tácticos, cada equipo debe preguntarse:

¿De qué manera podemos contribuir a los objetivos estratégicos de la organización, y en qué resultados clave podemos generar un mayor impacto?

Un resultado clave táctico puede ser una contribución a uno de la organización, por ejemplo, si la organización necesita generar ingresos de \$10M, un equipo puede generar \$1M. También pueden ser experimentos o hipótesis que crean podrán contribuir e impactar en el resultado clave de la empresa, por ejemplo: si incremento mi ticket promedio en un 30% contribuiré a que la organización alcance ingresos de \$10M.

Criterios de éxito y resultados clave

Todas las personas tenemos criterios de éxito en la vida personal, por ejemplo, sabré que logré llevar un estilo de vida saludable cuando haga ejercicio al menos 4 veces por semana y elimine ciertos alimentos de mi dieta. De la misma forma, cada organización, equipo, y proyecto necesita una definición clara de éxito. Cuando se establecen correctamente, los OKR ayudan a los equipos y organizaciones a definir criterios de éxito compartidos, claros y medibles.

Al definir OKR, deberás evitar convertirlos en una lista de tareas, proyectos o iniciativas. Así te aseguras de que el esfuerzo de tu equipo genere impacto y no solamente estén trabajando e invirtiendo tiempo sin dirección.

¿Mides esfuerzo o resultados?

¿Estás enfocándote en lo que necesitas hacer para lograr algo?

Existen dos tipos principales de Resultado Clave:

con base en actividad y con base en un valor o métrica.

El primero mide la finalización de tareas y actividades, o la entrega de hitos o entregables de algún proyecto, mientras que el segundo mide los resultados de actividades exitosas.

Como mencionamos anteriormente, cuando se usan correctamente, los OKR definen criterios de éxito para una organización. Los OKR deben determinar si una persona o un equipo lograron el éxito.

Pero para hacer eso, los OKR no pueden basarse en actividades por tres razones principales:

Queremos impulsar los resultados, no la finalización de tareas.

Puedes concluir una serie de actividades sin haber logrado algo.

Tu plan de acción es solo un conjunto de hipótesis.

Cuando los equipos comienzan a definir OKR basados en valor, es común que comiencen a enumerar actividades como resultados clave. Para convertir esas actividades en valor, piensa en cuáles serían las consecuencias de tener éxito en esta tarea. ¿Cuáles serían los resultados deseados?.

Si tenemos éxito en (esta iniciativa) significa que habremos:

Si tenemos éxito en esta activación de producto, significa que habremos:

Resultado clave 01 Incrementado el nivel de satisfacción de 16% a 35%.

Resultado clave 02 Reducido el churn de 4% a 2%.

Resultado clave 03 Incrementado los usuarios activos de 100k a 170k.

Tipos de Resultado Clave

Con base en actividad

- **Lanzar nueva campaña de marketing de pago**
- **Activar nuevo feature del producto**

Con base en métrica

- Reducir el costo de adquisición de X a Y.
- Generar X leads calificados por ventas.
- Incrementar la tasa de conversión de X a Y.
- Reducir el churn de X a Y.
- Incrementar el número de usuarios activos a Y%.
- Incrementar el nivel de satisfacción en un Y%.

Check-in y seguimiento

Para que la metodología de OKR sea realmente exitosa, lo más importante es que se convierta en parte de tu cultura organizacional, de lo contrario, estarás definiendo objetivos para después olvidarlos.

Para lograr integrarlos a la vida diaria de tus colaboradores, existe el check-in semanal de avances, y resulta ser la forma más efectiva para dar un seguimiento a los resultados clave.

¿Por qué semanales? Porque si fueran objetivos anuales, quizás haría más sentido tener sesiones mensuales de resultados, pero en el caso de los OKR trimestrales, se recomienda hacer check-ins más frecuentes. Piénsalo de esta manera, entre más seguido puedes detectar fallas o áreas de mejora, más oportunidades tienes de hacer ajustes que te permitan llegar a la meta.

Los check-ins de avances deben ser cortos y directos, pueden suceder durante una reunión semanal de 15 minutos o alguna sesión de no más de 10 minutos. Estas reuniones deben concentrarse en cómo mejorar los OKR, no en hacer arreglos rápidos a situaciones específicas, en cómo mejorar los resultados y no en generar excusas.

Progreso	¿Qué cambió en los resultados clave desde el último check-in?
Predicción	¿Con lo que sabemos hoy? ¿Confiamos en que alcanzaremos el resultado clave?
Impedimentos	¿Qué podría estar frenando al equipo?
Iniciativas	¿Qué haremos para mejorar los resultados?

Durante el check-in, los equipos deben analizar la tabla anterior para cada resultado clave, comenzando por las métricas que nos dicen:

¿Cuál es el estatus actual de mi resultado clave? ¿Qué ha cambiado desde el último check-in?

Seguido de las predicciones o niveles de confianza, que son la información más cualitativa de los OKRs.

Con lo que sabemos hoy, ¿confiamos en que alcanzaremos el resultado clave? ¿qué haremos para mejorar los resultados?

Aunque los niveles de confianza o las predicciones pueden ser evaluadas con calificación, se recomienda únicamente llevar un semáforo o una escala de tres niveles para determinar si confiamos o no en que hasta el momento y con los datos actuales, podremos lograr nuestro resultado clave.

A tiempo

Atrasado

En riesgo

Los niveles de confianza son una excelente técnica de alineación que también te permitirá evaluar rápidamente el compromiso de cada miembro del equipo.

Estar “en riesgo” no significa que el equipo deba rendirse. Significa que el equipo debe cambiar su enfoque.



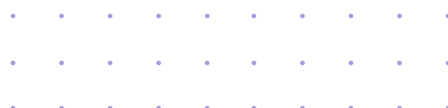
El ciclo de los OKR



La forma más sencilla de llevar a cabo una retrospectiva es pedirle a cada miembro del equipo que identifique cosas específicas que el equipo debería:

Comenzar a hacer / Dejar de hacer / Continuar haciendo.

Los OKR que no se han logrado en el ciclo anterior se vuelven a evaluar para que puedan incluirse en el próximo trimestre o descartarse si ya no son necesarios.



Alineación y activación

Los OKR en sí, son una poderosa herramienta para fomentar la alineación de los equipos entre sí y con la organización, pero la alineación es imposible sin una comunicación efectiva entre todos los involucrados.

Es especialmente importante que los diferentes equipos logren alinearse e identificar correlación entre sus prioridades e iniciativas, para que así puedan trabajar en conjunto hacia el logro de los objetivos, evitar el re-trabajo, pero sobre todo, para poder definir objetivos realistas cuando es necesario que otro departamento se involucre y tu iniciativa depende del entregable de alguien más.

Una buena activación de los OKR es vital para conseguir una verdadera alineación en la organización.

Para activar exitosamente los OKR en tu organización, te recomendamos incluirlos de la siguiente manera:

1:1s

Incluir los OKR en las sesiones 1:1 entre el colaborador y su jefe directo o líder.

Check-ins

Convertir el seguimiento en un hábito semanal o quincenal (Entre más, mejor).

All-hands

Los OKR deben anunciarse en el primer All-hands del trimestre y deben darse actualizaciones al menos una vez.

Con Líderes

Te recomendamos incluirlos en la agenda al menos una vez al mes para fomentar el logro de los objetivos.

Desempeño y compensación

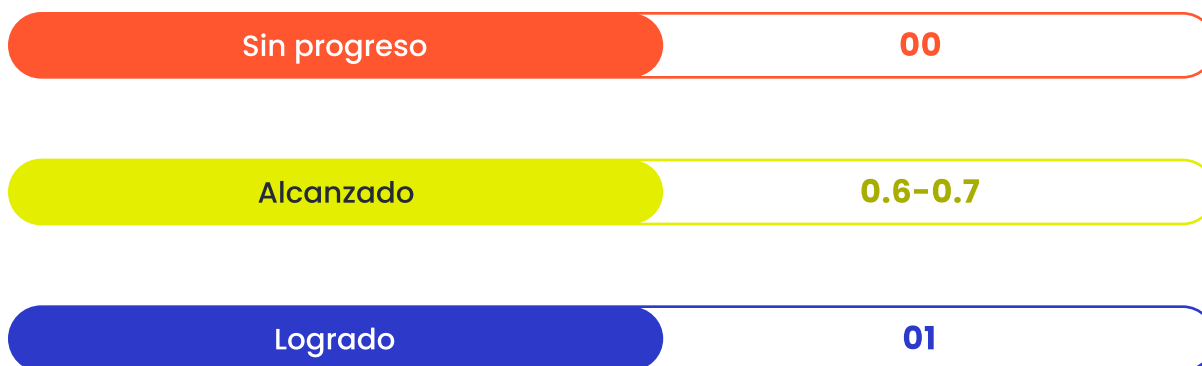
Debido a que los OKRs son una herramienta estratégica y no de evaluación de tus colaboradores, un segundo principio del marco es separarlos de su compensación.

¿Por qué es tan importante? Porque los OKRs, como mencionamos anteriormente, buscan motivar e invitar a tu equipo a ir más lejos de lo que creían posible, y si utilizamos los OKRs como una medida de evaluación y compensación, lo más seguro es que los definan de manera conservadora.

La alternativa a esto es abordar el logro de los objetivos como un input o una porción del proceso de evaluación del desempeño, en el que las promociones y compensaciones se definen.

La evaluación del desempeño en este caso, deberá considerar no solo el porcentaje de las metas alcanzadas sino también las metas mismas: la dificultad y el impacto en el negocio.

A continuación te mostramos una manera realista de evaluar los OKR:



Errores comunes

- 01 **Definir resultados clave fáciles de alcanzar.** No caigas en la tentación de listar un par de resultados clave fáciles para asegurarte de que la media de cumplimiento alcance el 70%.
- 02 **Establecer resultados clave cualitativos.** Cada resultado clave debe ser cuantitativo, es decir, debe incluir una métrica de éxito.
- 03 **Incluir iniciativas como resultados clave.** Un resultado clave no es algo que tú haces, es el resultado de lo que hiciste.
- 04 **Definir los objetivos de tu equipo.** Los OKR no son una metodología vertical, debes confiar en tu equipo y ayudarlos a entender cómo pueden contribuir a la estrategia del negocio.
- 05 **Implementarlos y olvidarlos.** Los OKR solo serán exitosos si se vuelven parte de la cultura de tu organización, el seguimiento es clave.
- 06 **Utilizarlos para evaluar el desempeño de tu equipo.** Recuerda que son una herramienta estratégica, no una herramienta de evaluación.



Conoce más acerca de **lapzo**
www.lapzo.com

