OKR
CERTIFIED PROFESSIONAL
(OKRCP)

(OKRCP) VERSIÓN 022020

CertiProf®
Professional Knowledge

www.certiprof.com

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Objetivos de Aprendizaje

- Entender las diferencias entre OKRs, KPIs y otros sistemas de metas.
- Aprender a cómo escribrir buenos objetivos y resultados clave.
- Entender la integración de OKRs corporativos y OKRs individuales.
- Dominar el ciclo de vida de OKR en la práctica.
- Conocer los papeles más usados, cadencias y artefactos.
- Aprender de los errores, logros y buenas prácticas que no están en los libros.
- Analizar los casos de estudio de Startups y grandes compañías.
- Desarrollar planeación estratégica a través de OKRs.
- Desarrollar planeación de proyectos y productos a través de OKRs.
- Entender la implementación de OKRs para las personas y la cultura.

¿Quién es CertiProf®?

CertiProf® ofrece una amplia gama de certificados profesionales para personas y empresas. Nuestra misión es preparar a los profesionales de la más alta calidad reconocidos a nivel internacional.

Con un equipo internacional que se especializa en la implementación de material, nuestro instituto es uno de los proveedores líderes que no solo brinda educación excepcional en el mercado de los EE. UU., sino que también se está expandiendo a las regiones de América Latina.

Potenciamos a las personas y las ayudamos a alcanzar su nivel óptimo al proporcionarles las herramientas y capacitación necesaria para aumentar su desempeño, habilidades y mejorar su desarrollo profesional.

¿Quién debe atender a esta certificación?

Gerentes interesados en medir el desempeño de sus organizaciones y equipos. Profesionales en recursos humanos que esperan aprender nuevas técnicas para medir el desempeño. Profesionales en diferentes áreas, finanzas, éxito del cliente, producción, logistica, TI. Gestores de proyectos, Product Owners, que quieran maximizar el valor de sus entregables. Gerentes que ya usan un sistema de metas y gestión del desempeño, pero necesitan mejorarlo. Profesionales involucrados con Business Agility para aprender un nuevo marco de agilidad.

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Agenda

Módulo I: ¿Cuál es el valor de los OKRs? 5
Módulo I: ¿Cuál es el valor de los OKRs? 6
Valor del Marco 6
Gestión 1.0 6
Gestión 2.0 6
Gestión 3.0 7
Modelo HIPPO 7
Modelo Tribu 8
El Manifiesto Ágil está Obsoleto en Algunos Puntos 8
Crear la Quinta Columna en Kanban 9
En Resumen 10
Métricas de Vanidad 10
Métricas Engañosas 11
Módulo II: Fundamentos de OKR 12
Módulo II: Fundamentos de OKR 13
¿Qué son OKRs? 13
Características Principales 13
Anti-Patrones / Lo que no son OKRs 14
Metas Extendidas 15
Historia de OKR 16
¿Cómo escribir buenos OKRs? 16
Fórmula para Escribir OKRs 16
Objetivos 17
Resultados Clave 17
Módulo III: OKR Intermedio 18
Módulo III: OKR Intermedio 19
Ciclo de Vida de OKRs 19
Cadencias Anidadas de OKRs 19
Fase de Elaboración – Modelo de Definición y Bocetos 20
Roles y Responsabilidades en Ciclos de OKRs 21
Roles y Responsabilidades: OKR Coach 21
Roles y Responsabilidades: OKR Owner 21
Cadencias de OKRs 22
Cadencia de Desarrollo 22
Cadencia de Chequeo 22
Cadencia de Resultados Trimestrales 23

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Temas Generales de OKR 24
Balancear Resultados Clave 24
OKRs de Protección – Ambiente Seguro 24
Priorizar OKRs 25
Uso de Aplicaciones de OKR 26
Gestión Visual 26
Módulo IV: OKR Avanzado 27
Módulo IV: OKR Avanzado 28
OKRs "Versus" Otros Sistemas de Metas (KPI, BSC, MBO, SMART) 28
Historia 28
Diferencias Entre OKRS y KPIs 29
OKRs en Distintos Enfoques (y Diferentes Contextos) 30
Estrategias de Adopción de OKRs 30
OKRs para Product Owners 31
Errores y Mejores Prácticas en la Implementación de OKRs 32
Transformación Cultural con OKRs 33
Modelo Waterfall 33
Modelo Full Stack Agile 33
Business Agility 34
Cambio Cultural 34
Casos de Estudio– Implementación de OKR 35
Casos de Estudio 35

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Módulo I: ¿Cuál es el valor de los OKRs?

CertiProf®

Professional Knowledge

www.certiprof.com

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Módulo I: ¿Cuál es el valor de los OKRs?

Este módulo aborda el valor de los OKRs (Obectives and Key Results, por sus siglas en inglés) para las organizaciones:

- La historia del Sistema de Metas.
- Problemas con la gestión del Sistema de Metas 1.0 y 2.0.
- ¿Cómo medir el éxito y no solo las entregas?
- ¿Cuáles son los problemas de negocios que resuelven los OKRs?
- OKR para mejorar nuestro producto.
- Métricas de Vanidad y Métricas Accionables.

Valor del Marco

Gestión 1.0

Este modelo emergió con la industrialización (Fordismo, Taylorismo). Para este modelo, la gestión de metas estuvo basada en minimizar los errores. Cometer errores era malo, altos niveles de estandarización, repetición y reducción de la desviación estándar. Las metas eran 100 % descendentes, punitivas.

Gestión 2.0

Este modelo es una evolución del modelo 1.0, trajo conceptos de gestión de la modernización, sistemas Toyota, KPIs, scorecards balanceadas, metas SMART. Las organizaciones entienden que es necesario escuchar al empleado. La gestión y metas siguen siendo establecidas por jerarquías, generalmente metas en cascada top down. Sistema menos punitivo pero con bonos de acuerdo al desempeño. Se escucha al empleado acerca de mejoras de los productos.

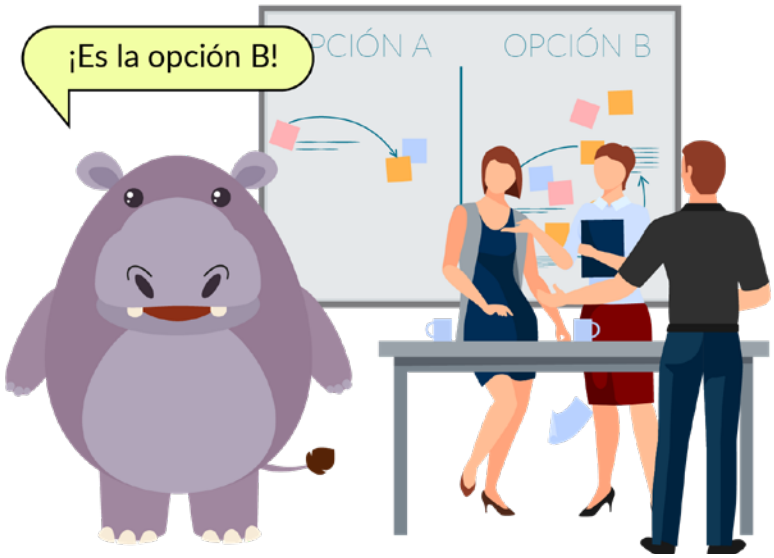
CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Gestión 3.0

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. Los empleados tienen total libertad de establecer metas organizacionales (OKRs), pero no se espera que todas las organizaciones estén 100 % dentro de este modelo. Para las OKRs, 40 % de las metas se logran desde la gestión, pero 60 % las logran los equipos.

Modelo HIPPO

En este paradigma, la toma de decisiones viene de la persona más importante jerárquicamente. La definición y el valor es hacer lo que el jefe diga, la definición de éxito es entregar lo que el jefe espera. Esto es Taylorismo disfrazado. Este Hipopótamo puede ser alguien de la organización que representa la voz del cliente. El hecho es que los equipos no necesitan a alguien que sea la voz del cliente. Ellos pueden entrevistar a los clientes y medir comportamientos. Los OKRs pueden reemplazar HIPPO con experimentos medibles que le permitan al personal aprender e iterar.



CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Modelo Tribu

En este modelo la definición de valor está en hacer lo que el equipo crea que debe hacerse y el éxito está en evaluar el equipo y compañeros adyacentes.

La suposición es que las partes interesadas saben qué es valioso y su opinión es una medida de valor real, pero la información demuestra lo contario. Por ejemplo, un artículo publicado por Ron Kohavi, gerente general de análisis y experimentación de Microsoft, muestra que solo 1/3 de las ideas crean cambios positivos estadísticamente significativos en las métricas deseadas.

"Al menos 2/3 de nuestras ideas no van a ser usadas en lo absoluto". Marty Cagan, Silicon Valley Product Group

El Manifiesto Ágil está Obsoleto en Algunos Puntos

Con el tiempo, el Manifiesto Ágil ha tenido algunas disfunciones. El principio de software funcional / producto funcional ya no es la principal medida de valor. En contraste, un producto que entrega valor al cliente es la principal medida de progreso y este valor debe ser medido por el cliente, los OKRs encajan en este escenario.

Entregar valor al cliente es la principal medida de progreso.

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Crear la Quinta Columna en Kanban

El propósito de los OKRs es pasar de ser una fábrica de características a ser equipos de propósito impulsados por el valor. El enfoque es entregar valor real al cliente, evitar crear características/ productos que nadie usa. La propuesta es crear una quinta columna en el quipo Kanban: ¿valor esperado alcanzado? No es una transformación fácil para organizaciones grandes. Este nuevo paradigma permite a los equipos adoptar prácticas tales como el desarrollo impulsado por hipótesis, descrito por Barry O'Reilly.

- Tendremos la confianza para proceder cuando veamos <una señal medible>.
- En este modelo, en vez de mostrar resultados durante una revisión de Sprint, el equipo discute las métricas y lista las suposiciones clave para mejorar en el futuro.
- Mary Poppendieck escribió : "Tal vez la falla más grande en las prácticas de desarrollo ágiles es la manera en la que el equipo decide qué hacer[...], responder estas preguntas no era considerada una responsabilidad del equipo de desarrollo o del equipo DevOps".

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

En Resumen

Los equipos ya no son fábricas de características, ellos entregan cosas que solucionan problemas de negocios. Los OKRs son el enlace perdido entre Agile y Lean, son el puente que conecta el producto y la ingeniería. Para esto, los OKRs no pueden estar basados en actividades sino en valor/resultados.

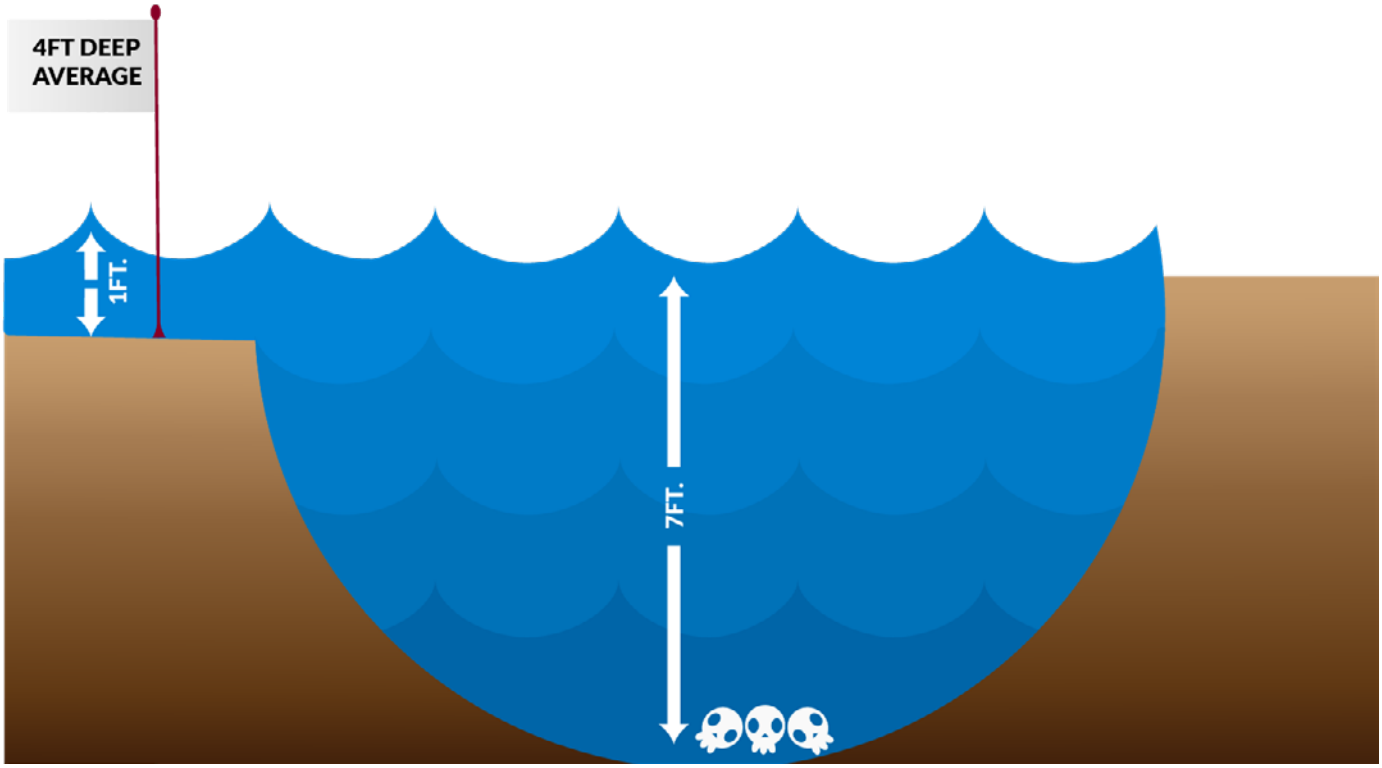
Métricas de Vanidad

Este segundo tipo de métricas conectan los resultados alcanzados a acciones especificas y repetitivas y no dirigen las acciones directamente conectadas a los resultados de negocios. Ejemplos: Likes en las redes sociales de la compañía, número de usuarios que prueba 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.

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Métricas Engañosas

También debemos evitar métricas que parezcan correctas pero son engañosas. La profundidad promedio de un río (KPI) no informa aspectos que el número no representa tales como variaciones imperceptibles en la profundidad u obstáculos ocultos bajo el agua. Así pues, las organizaciones necesitan evaluar otros aspectos de la narrativa de sus clientes. Métricas no accionables pueden crear disfunciones de percepción del ambiente externo. Una buena métrica es la que lista al mercado y al cliente. Los OKRs tienen métricas que apuntan al mercado.



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

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Módulo II: Fundamentos de OKR

CertiProf®

Professional Knowledge

www.certiprof.com

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Módulo II: Fundamentos de OKR

Este módulo presenta los fundamentos de OKR:

- ¿Qué son OKRs?
- Características principales de los OKRs.
- Metas Extendidas.
- Anti-Patrones (Lo que no son OKRs).
- ¿Cómo escribir buenos OKRs?

¿Qué son OKRs?

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”.

Características Principales

Metas Ágiles

En vez de metas anuales; metas a corto plazo, usualmente trimestrales.

Diferente a las metas tradicionales que usualmente se establecen al inicio y final del año, los OKRs tienen un ciclo estándar de tres meses. Esto permite ajustar las metas de acuerdo a los cambios constantes en el mercado. En el modelo antiguo, las metas se mantenían estáticas todo el año. El periodo de tres meses puede ser personalizado a las necesidades de la compañía. Lo ideal es encontrar la periodicidad óptima, sin embargo, deben ser ciclos cortos de validación.

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

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

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. 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. Ejemplo de personalización: ciclo de monitoreo, cambia de tres meses a quince días. Alguna asociación con compensación financiera por objetivos cumplidos, pero esta relación no puede ser rígida ni pueden ser bonos individuales.

Fuente abierta y personalizable

Anti-Patrones / Lo que no son OKRs

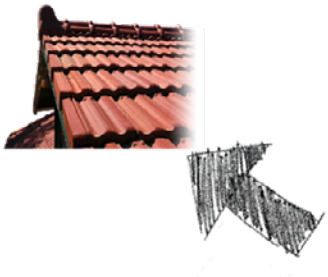
Estos son los fundamentos del marco, son patrones que no se deberían adoptar en las implementaciones. Los OKRs no están ligados con bonos, castigos financieros o son débilmente asociados; tampoco son la principal medida de desempeño de los empleados para recursos humanos, puede ser uno de los factores 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. Esto debilita el principio de exploración e innovación de los OKRs y el de establecer metas más ambiciosas que promueven el crecimiento de los equipos y la organización.

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

- 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.

Metas Extendidas

Una vez no haya asociaciones con bonos o castigos, hay espacio para establecer metas extendidas. Haciendo una analogía con un gimnasio, uno no puede tener metas muy agresivas con el riesgo de lastimar al aprendiz que está ejercitando, pero las metas tienen que ser desafiantes para evolucionar la condición física. Roofshots son metas desafiantes pero realistas, para alcanzar la meta se debe cumplir el 100 %. Moonshots son metas extremadamente desafiantes y cumplir el 70 % de ellas significa alcanzar las metas. Se recomienda no usar Moonshots en los ciclos tempranos de OKR cuando la compañía aún experimenta con el marco.



Roofshots

- Metas difíciles pero alcanzables.
- El éxito significa alcanzar el 100 %.
- Comenzar solo con Roofshots.

Moonshots

- Metas alargadas.
- Más allá del límite de lo que parece posible.
- El éxito significa alcanzar el 60-70 %.
- No usar en los primeros ciclos de OKR.

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Historia de OKR

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. Los OKRs eran responsables del crecimiento de Google y están en el ADN de la organización. Como una regla, debemos tener pocas metas y resultados clave para hacerlas nuestra prioridad al monitorear. Todos los otros objetivos de la organización están fuera del monitoreo de OKR.

"En cualquier nivel tendrás solo cuatro o cinco metas seguidas de tres resultados clave. Si todo es una prioridad, nada lo es". – John Doerr.

¿Cómo escribir buenos OKRs?

Fórmula para Escribir OKRs

Esta es la fórmula de John Doerr para escribir buenos OKRs. Alcanzaré la meta y sabré que voy por el camino correcto cuando se progresa en algunos resultados clave. Más importante, asegúrate de que los resultados clave tengan un número de seguimiento y que sean realmente resultados, no actividades. Toma mucho esfuerzo y práctica para romper el paradigma mental de definir resultados claves como actividades.

Fórmula de metas de Goerr

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Objetivos

Los objetivos deber ser inspiradores y deben comprometer emocionalmente al equipo, deben ser ambiciosos y tener lenguaje de equipo. Son los motivadores que harán que la gente despierte cada mañana con motivación para trabajar. Uno debe considerar la cultura de la organización al momento de escribir los objetivos. No deben contener números, son ideas generales. Los resultados clave, a su vez, harán que estas ideas caigan en el mundo de los resultados.

- Inspiracional (aspiracional) – Compromete emocionalmente.
- No numéricos.
- Lenguaje de organización y humor.
- Ambicioso y común.

Estas son las metas de Google, ejemplos de Moonshots, metas extremadamente ambiciosas:

- Organizar toda la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil.

Resultados Clave

Los resultados clave deben ser resultados, no pueden ser actividades rutinarias. Una de las mayores dificultades de una organización está en definir los resultados clave como actividades en vez de resultados. Los resultados clave deben contener números y deben ser KPI claves así sea redundante. También deben ser niveles. Los niveles son grandes logros y pasos hacia la meta definitiva. La evidencia presentada por los resultados clave pueden ser mejoras en indicadores o incluso grandes entregables.

Ten un número.

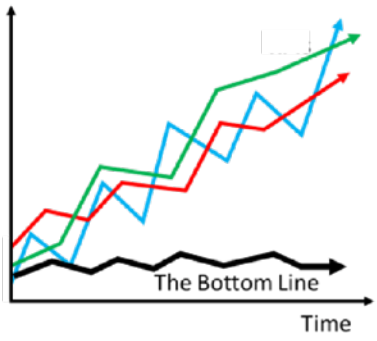
Basado en resultados:

- Incrementa/reduce de X a Y.

Basado en actividades:

- Pueden ser niveles: Alcanzar nivel X.

"Los resultados clave deben ser resultados" Christina Wodtke.



CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Módulo III: OKR Intermedio

CertiProf®

Professional Knowledge

www.certiprof.com

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Módulo III: OKR Intermedio

Este módulo introduce temas intermedios de OKR:

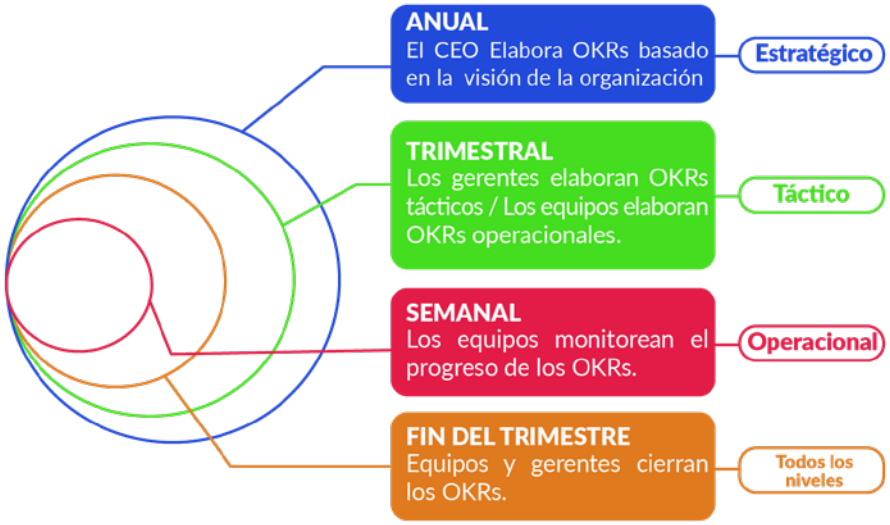
- Nociones y preparación para ciclos de monitoreo.
- Roles principales.
- Cadencias principales.
- Definición de KRs de mitigación de efectos adversos para entrega de KRs.
- OKRs de entrega y protección.
- Priorización de OKRs para ejecutar en el siguiente ciclo.
- Uso de software de OKRs.
- Gestión visual.

Ciclo de Vida de OKRs

Cadencias Anidadas de OKRs

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.
- Una cadencia táctica con OKRs a corto plazo para los equipos.
- Una cadencia de seguimiento con chequeos regulares para seguir los resultados a lo largo del camino.



CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

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.
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.

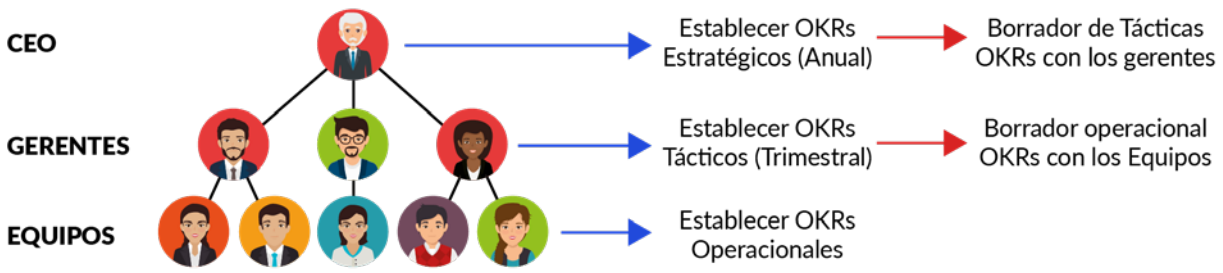
Una buena recomendación es no crear nuevos OKRs durante el periodo de seguimiento, de lo contrario pueden haber OKRs cuyas metas ya no son relevantes. En este caso puedes cerrar los OKRs prematuramente.

Fase de Elaboración – Modelo de Definición y Bocetos

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

1. Tarde en el año actual, los CEOs desarrollan OKRs estratégicos a través de la organización con covertura anual.
2. Los CEOs presentan OKRs estratégicos a sus gerentes directos. Los gerentes bocetean sus OKRs tácticos con el CEO.
3. Gerentes terminan sus OKRs tácticos para el trimestre.
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 esto debe ser definido.



CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Roles y Responsabilidades en Ciclos de OKRs

Roles y Responsabilidades: OKR Coach

Los OKR Coaches son los guardianes de los procesos de OKR, similar a los Agile Coaches. Enseñan a la organización sobre los usos de OKR. Realizan eventos de chequeo para monitorear el progreso de los OKRs. No es recomendado que sean directores, pues pueden haber conflictos de interés. No necesitan actuar en el equipo donde son OKR Coach, pueden monitorear los OKRs de otros equipos. El mercado adopta otros nombres para el mismo rol (OKR Champion, OKR Master). Es crítico tener a las personas con mayor desempeño como 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.

OKR Coach

Roles y 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 primeramente responsable de coordinar planes de acción si no hay progreso en ese OKR, sin embargo, los OKRs siempre son responsabilidad de todos los miembros del equipo. Él/Ella impulsa al equipo a alcanzar ese OKR.

- 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.
- Puede ser el director.

OKR Owner

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Cadencias de OKRs

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. En esta cadencia es común tener varios OKRs establecidos pero se deben priorizar y escoger unos pocos para ser considerados en el monitoreo de trimestre. Aquí está la regla de tener 4-5 metas, seguidas de 2-3 resultados clave. Un acercamiento más moderno apunta a 2-3 metas, seguidas de 1-4 resultados clave.

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. En general, la siguiente regla es usada:

- 0,0 a 0,3 = Poco progreso.
- 0,4 a 0,6 = Progreso promedio.
- 0,7 a 1.0 = Progreso esperado/extraordinario.

Una opción para calificar el modelo es la regla de índice de confianza (caritas sonrientes) con la pregunta ¿Qué tanta confianza tienes en el logro de este OKR dentro de este trimestre?:

- Cara verde: completa confianza de que se logrará el OKR.
- Cara amarilla: algo de confianza de que se logrará el OKR, pero tenemos puntos de atención.
- Cara roja: no confiamos en lograr este OKR.

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

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. 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. Para organizaciones muy grandes se recomienda realizar varios eventos por la gerencia, el director, etc. Sin embargo la participación de la alta gerencia y CEOs en estas presentaciones es esencial. 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.

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Temas Generales de OKR

Balancear Resultados Clave

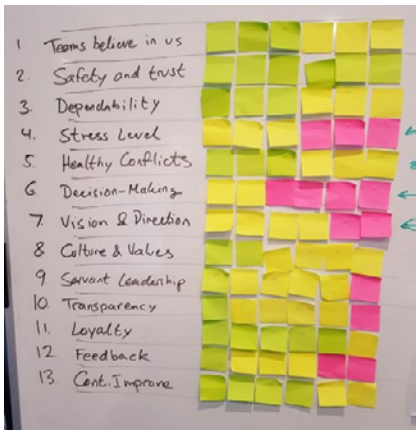
Debes analizar los KRs de un OKR y chequear si alguno puede llevar a un resultado adverso. Cuídate de KRs que motiven conductas sin ética en el equipo, el individualismo arriesga el negocio. Andy Grove, antiguo CEO de INTEL, señala que por cada métrica debe haber otra métrica paralela que trate con las consecuencias adversas de la primera. Definición de KRs de mitigación de efectos adversos para la entrega de KRs.

Andy Grove, ex-CEO da Intel, tem um ótimo conselho para lidar com eles: "Para cada métrica, deve existir outra métrica paralela que lida com as consequências adversas da primeira."

Fuente: Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting – Harvard Review

OKRs de Protección – Ambiente Seguro

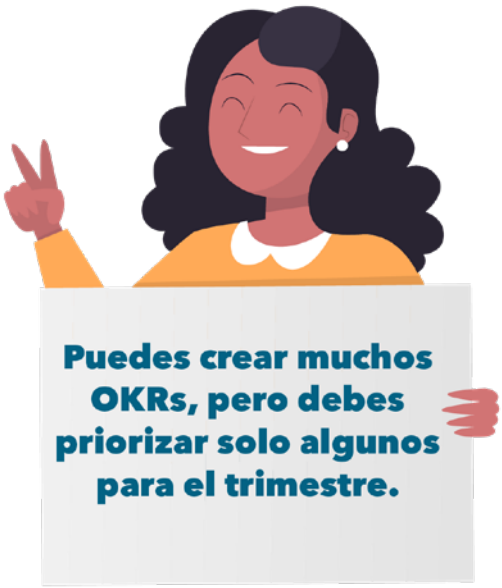
De acuerdo a Christina Wodtke, se recomienda balancear OKRs de entrega con OKRs de protección del equipo. Chequeo de los equipos, integridad del producto, conformidad regulatoria y la sostenibilidad del negocio son buenos ejemplos. Algunos ejemplos de sistemas de calificación: Spotify, Health Check, SAF-e Health Check. Se recomienda personalizar estas metas para cada equipo y buscar simplicidad en la implementación. Es una buena práctica siempre tener un OKR de protección para componer el grupo de OKRs que actuarán en el trimestre. No se debe confundir OKRs de protección con balancear los OKRs (diapositiva previa).



CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Priorizar OKRs

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.



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.

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Uso de Aplicaciones de OKR

Herramientas de seguimiento

El uso de aplicaciones de OKR de mercado es opcional. La literatura recomienda tener cuidado en este punto. En general, implementar un sistema temprano en los primeros ciclos puede crear factores de complejidad adicionales y la curva de aprendizaje se puede superponer con los OKRs de aprendizaje. Cuando sea posible, comienza los primeros ciclos usando controles simples como hojas de cálculo de Excel o gestiones visuales.

Gestión Visual

Es una buena práctica que los OKRs estén disponibles a los equipos de gestión visual, esto facilita el monitoreo y el pensamiento crítico sobre el proceso de logros. Esto es un ejemplo de Runtastic OKRs.

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Módulo IV: OKR Avanzado

CertiProf®

Professional Knowledge

www.certiprof.com

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Módulo IV: OKR Avanzado

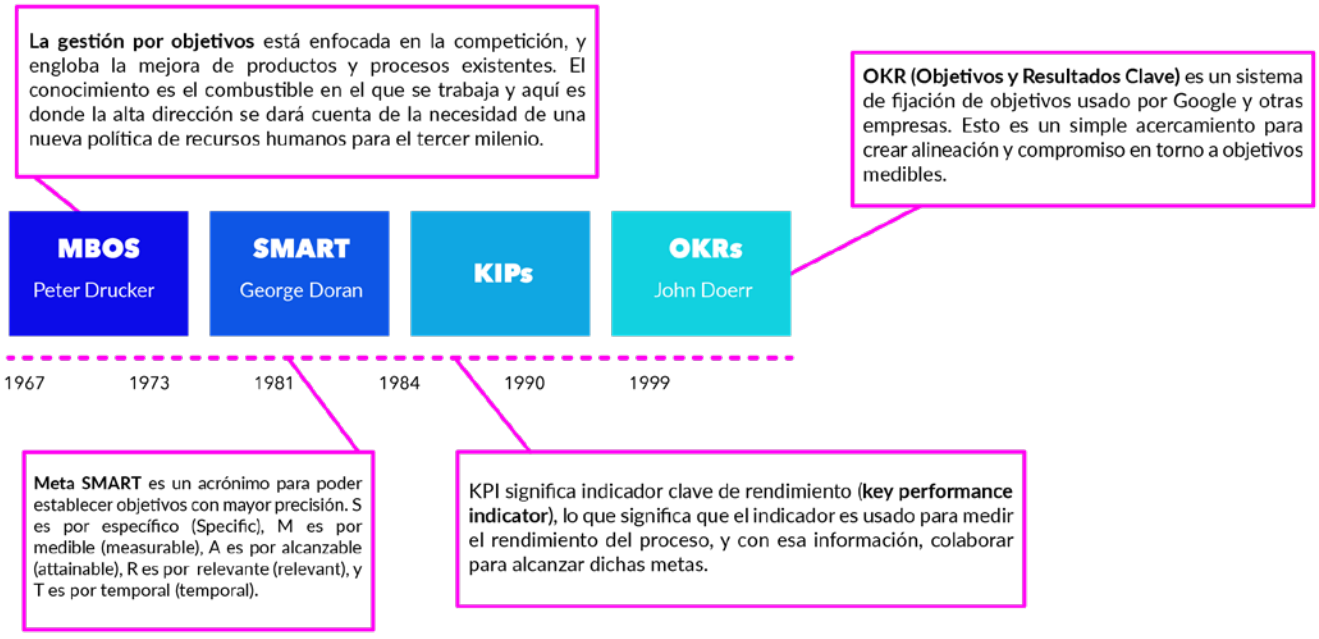
Este módulo introduce temas avanzados de OKR:

- Historia del sistema de metas.
- Diferencias entre OKRs x KPI x otros sistemas de metas.
- Estrategias de implementación de OKR.
- OKRs de alta frecuencia.
- OKRs para Product Owners.
- Errores y logros en la implementación de OKRs.
- Cambios culturales que promueve OKR.
- Casos de estudio.

OKRs "Versus" Otros Sistemas de Metas (KPI, BSC, MBO, SMART)

Historia

En esta tabla podemos ver la cronología del sistema de metas.



CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

- **La Gestión por objetivos** se enfoca en la competencia, comprende la mejora de productos y procesos existentes. El conocimiento humano es el combustible en el que trabaja y es donde la alta gerencia reconoce la necesidad de nuevas políticas de recursos humanos para el tercer milenio.
- **Las Metas SMART** promueven la definición de metas más precisas. Según sus siglas en inglés: S es por Específico (Specific), M por Medible (Measurable), A por Alcanzable (Attainable), R por Relevante (Relevant) y T por Temporal.
- **KPI** significa **Key Performance Indicator** (Por sus siglas en inglés). Este indicador se usa para medir el desempeño de los procesos de una compañía y con esta información colabora para alcanzar sus metas.
- **OKR (Objectives and Key Results**, objetivos y resultados claves por sus siglas en inglés) Es un sistema completo de gestión de metas con artefactos, eventos y roles. Es un simple acercamiento a la creación de alineaciones y compromisos alrededor de metas medibles.

Diferencias Entre OKRS y KPIs

OKR es un sistema completo de gestión de metas mientras que KPI son un conjunto de indicadores. Los OKRs son claves y se enfocan en lo que importa, si se monitorea el éxito comercial de la organización. Los OKRs miran el mercado y buscan métricas accionables que impulsan elementos estratégicos de la organización. Los OKRs son pocos, mientras que los KPIs son muchos.

- OKR es un marco (método).
- OKRs enlazan resultados a acciones.
- OKRs son los que se DEBE hacer.
- OKRs son “clave”.
- KPIs buscan maximizar la eficiencia. Hacerlo bien.
- OKRs maximizan efectividad. Hacer lo correcto.
- OKRs se combinan con Growth Hacker, Customer Success, Design Thinking, interfaz de usuario, Lean Startup.
- OKRs no reemplazan los usos de KPIs (son usados para diferentes propósitos).

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

OKRs en Distintos Enfoques (y Diferentes Contextos)

Estrategias de Adopción de OKRs

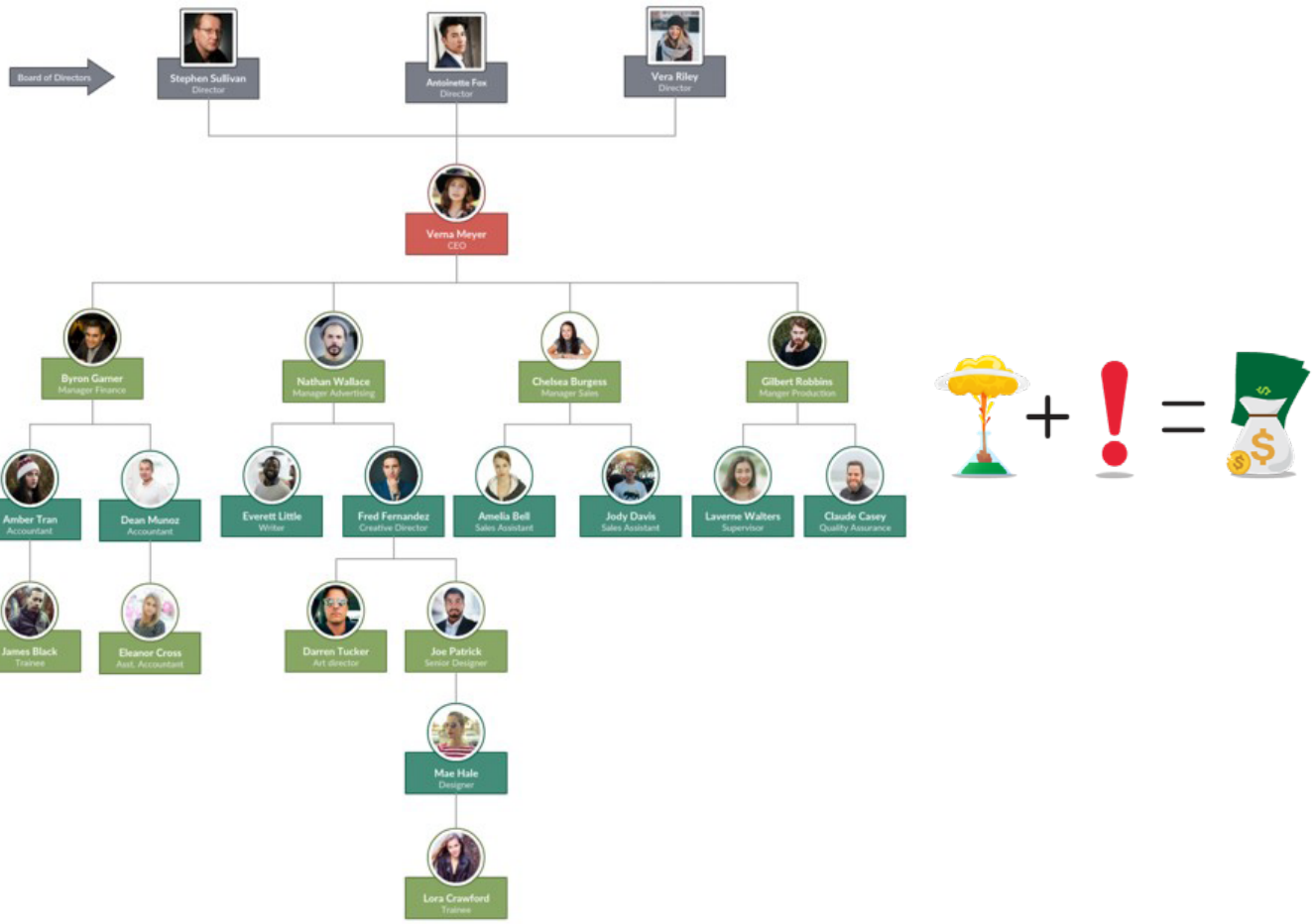
Hay varias maneras de implementar OKRs. El marco fue creado para gestionar las metas estratégicas de la organización. Con el tiempo, las compañías usan OKRs en otros enfoques. Los OKRs pueden ser usados para gestionar un área de la organización, un producto o proyecto, también para medir el valor de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



CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Otro enfoque creciente en las organizaciones es la implementación de OKRs de alta frecuencia. Por ejemplo: ciclos de retroalimentación entre director-empleado gestionados por OKRs, OKRs al final de un Sprint (Scrum). Hay otros enfoques para implementar OKRs que difieren ligeramente de OKRs para planeamiento estratégico.

Ciclos muy cortos de retroalimentación semanal, Sprint, quincenal.

Ej: OKR preparado en planeación y discutido en el contexto de restrospectiva de Scrum.

Ej: OKR individual, alineado en reuniones 1:1 entre director y empleado.

"Varias organizaciones exponenciales están implementando el método Objectives and Key Results (OKR) ". Algunas de ellas incluso implementan OKR de alta frecuencia para tener objetivos continuos".

OKRs de alta frecuencia.

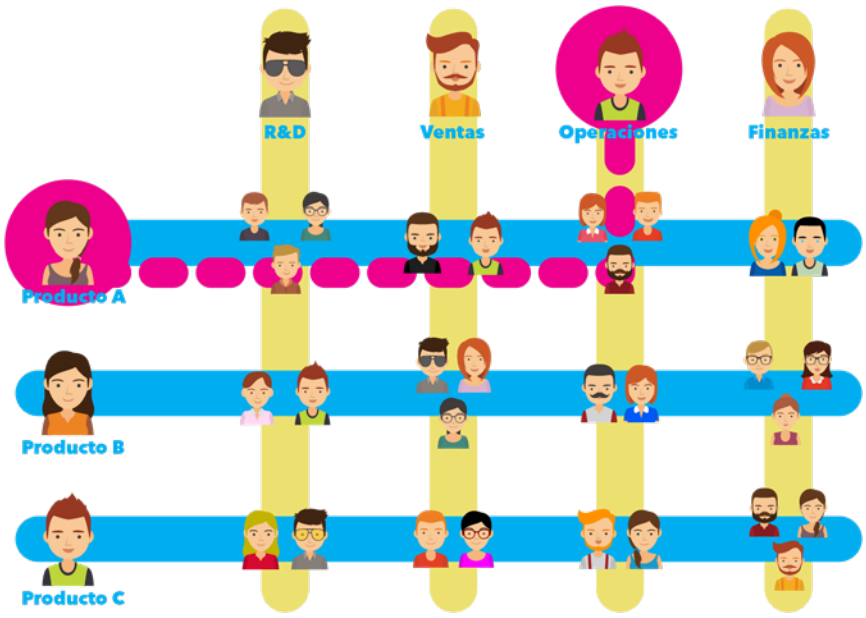
OKRs para Product Owners

OKRs pueden establecerse para la gestión de productos. Se deben enfocar a qué problema resolver en ese ciclo respetando el producto en cuestión. Por ejemplo, el producto es pobremente calificado por los usuarios, un OKR puede establecerse para mejorar la usabilidad del producto. También, los OKRs pueden ser la regla para manejar la priorización del backlog. Como menciona Marty Caga, Product Manager de Sillicon Valley: "Si una nueva característica no sea alinea con el OKR del producto, se descarta automáticamente".

"Los OKRs son particularmente adecuados para planear productos porque los objetivos están directamente relacionados con el problema en el que el equipo se está enfocando. El resultado representa el progreso que se puede conseguir en este problema en un periodo de tiempo…".

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Los OKR de producto son generalmente multifuncionales e involucran a múltiples departamentos. Por ejemplo, un equipo de producto puede tener un OKR de retención de usuario que requiera mercadeo para ser exitoso. La definición de estos OKRs debe hacerse en colaboración con equipos en las diferentes áreas que se relacionen con el éxito del producto. Ellos comparten un solo OKR con diferentes KRs.



"Colaboración multifuncional con OKRs "compartidos", los cuales solo pueden ser alcanzados con esfuerzo coordinados de más de un grupo funcional".

Errores y 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

- Mezclar metas ambiciosas con metas comunes (Causa equipos defensivos or 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 KRs para alcanzar "O".

Google errors in implementing and using OKRs. Fuente: Google Inc

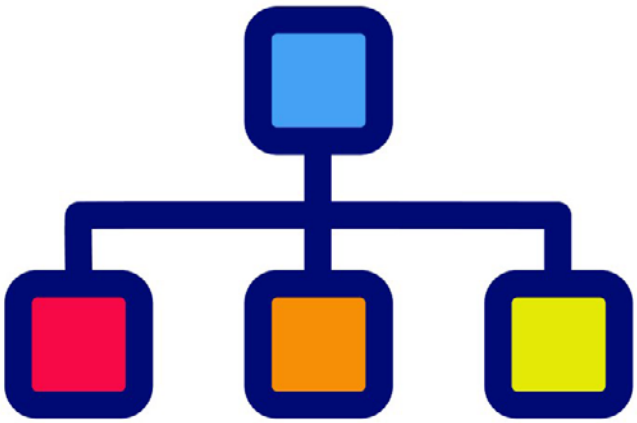
CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Transformación Cultural con OKRs

Modelo Waterfall

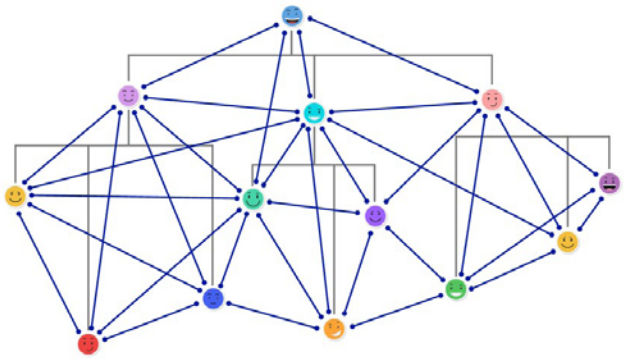
Este es el modelo de una organización tipo Waterfall.

1. La cultura es top-down, con comandos y controles.
2. La estrategia usa planes anuales estáticos.
3. Los objetivos siguen un enfoque Waterfall.
4. Las tácticas trabajan con grandes apuestas y largos ciclos de retroalimentación.
5. Las operaciones usan un desarrollo Waterfall y gestión de proyectos.



Modelo Full Stack Agile

1. La cultura se basa en la autonomía alineada con los equipos. En vez de controlar planes detallados, seguir el principio de la misión, los lideres "especifican el estado final, su propósito y las restricciones mínimas posibles".
2. La estrategia es impulsada por la información, iterativo y se enfoca en la validación de hipótesis.
3. Los objetivos siguen un modelo ágil usando OKR.
4. Las tácticas realizan experimentos seguros para fallas con ciclos cortos de retroalimentación.
5. Las operaciones usan desarrollo ágil.



CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Business Agility

OKRs combinados con Business Agility. Solution IQ / Accenture ha producido una revisión de libros escritos hace dos años con un alto impacto en la agilidad de negocios. Uno de los temas seleccionados fue OKR.

1. Cultura basada en el alineamiento con la autonomía de los equipos.
2. Estrategia basada en la validación de hipótesis.
3. Enfocado en resultados en vez de entregas.
4. Incrementa el entendiendo del equipo sobre el contexto de negocios en general.
5. El progreso se mide por resultados, no entregables (diferente al principio ágil).

Fuente: Stop Waterfall Goals – Felipe Castro

Cambio Cultural

- Muchas personas en la comunidad ágil creen que la única solución es enfocarse en un cambio de mentalidad (Mindset).
- El cambio de Mindset no es accionable, necesitamos cambiar los sistemas de estructura y los procesos subyacentes. La alternativa es concentrarse en acciones prácticas que puedan cambiar la manera en la que se comportan las organizaciones.
- Cambiar la plomería a veces es confuso y toma tiempo, pero vale la pena.
- OKR es la herramienta correcta para cambiar Mindset a través de cambios en las prácticas. No puedes esperar que los OKRs den resultados en las etapas tempranas de implementación. La literatura recomienda al menos 4 ciclos para empezar a obtener beneficios. Definitivamente los OKRs deberían lograr que la cultura organizacional de los equipos vaya bien.

MINDSET

PLUMBING

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

Casos de Estudio– Implementación de OKR

Casos de Estudio

- La compañía ya tiene metas bien definidas, usa OKR para empoderar a los equipos.
- Los equipos se involucran en definir estrategias, metas y métricas.
- Ejecutivos reunidos escriben en post-its qué es lo importante del negocio.
- Los ejecutivos regresan a sus equipos y escriben sus OKRs para Q1.
- Problemas con "establecer y gobernar" carecen de gobernancia.
- Se manejaron por actividades, no por resultados.
- Métricas de referencia, evitar métricas de vanidad.

- La implementación fue inspirada por un caso interno en digital.
- Usaron herramientas de desempeño de gestión a lo largo de la organización.
- Cada trimestre la organización entera desplegó la estrategia en OKRs.
- Procesos 100 % públicos y transparentes.
- CEO bidireccional, hacia abajo y vice versa.
- Betterworks (Herramienta implementada).
- Coblue (consultoría).

- Equipos autónomos para cambiar "qué hacer ".
- Enfoque en entrenamiento interno.
- Ejecución piloto para definición de OKR para entender las mecánicas.
- Entregas y medidas semanales.
- Tener objetivos técnicos. Ej: Tener más infraestructuras escalables.
- OKRs pueden ser modificados y cancelados mientras haya alineamiento.
- KRs de precaución dependen de otros departamentos y proveedores.
- Evitar métricas genéricas por muchos factores.
- Moderar sobre el optimismo.

- Combina las metas de la compañía con las de cada empleado en metas trimestrales.
- Ayuda a enfocar a los empleados para asegurar que trabajen en las actividades correctas en el tiempo correcto.
- Ayuda a enfocar los siguientes tres meses y gestiona los recursos escasos.
- Mejora la comunicación, transparencia y claridad.
- Actualización quincenal, 75 % satisfactoria, abusa de metas ambiciosas.
- OKRs en Wiki y hojas de cálculo de Google (Colaborativo).
- OKR Owner es responsable de su desempeño.

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

CertiProf®
Professional Knowledge

Colaborador en el desarrollo y revisión de
OKR
CERTIFIED PROFESSIONAL
(OKRCP)

Poloacademy
ESCOLA DE NEGÓCIOS

Con su ayuda
logramos siempre
resultados extraordinarios.

¡Gracias!

OKR CERTIFIED PROFESSIONAL (OKRCP)

CertiProf®

Professional Knowledge

certiprof.com @Certiprof @CertiProf CertiProf Certiprof_llc

www.certiprof.com

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.