

OKR's





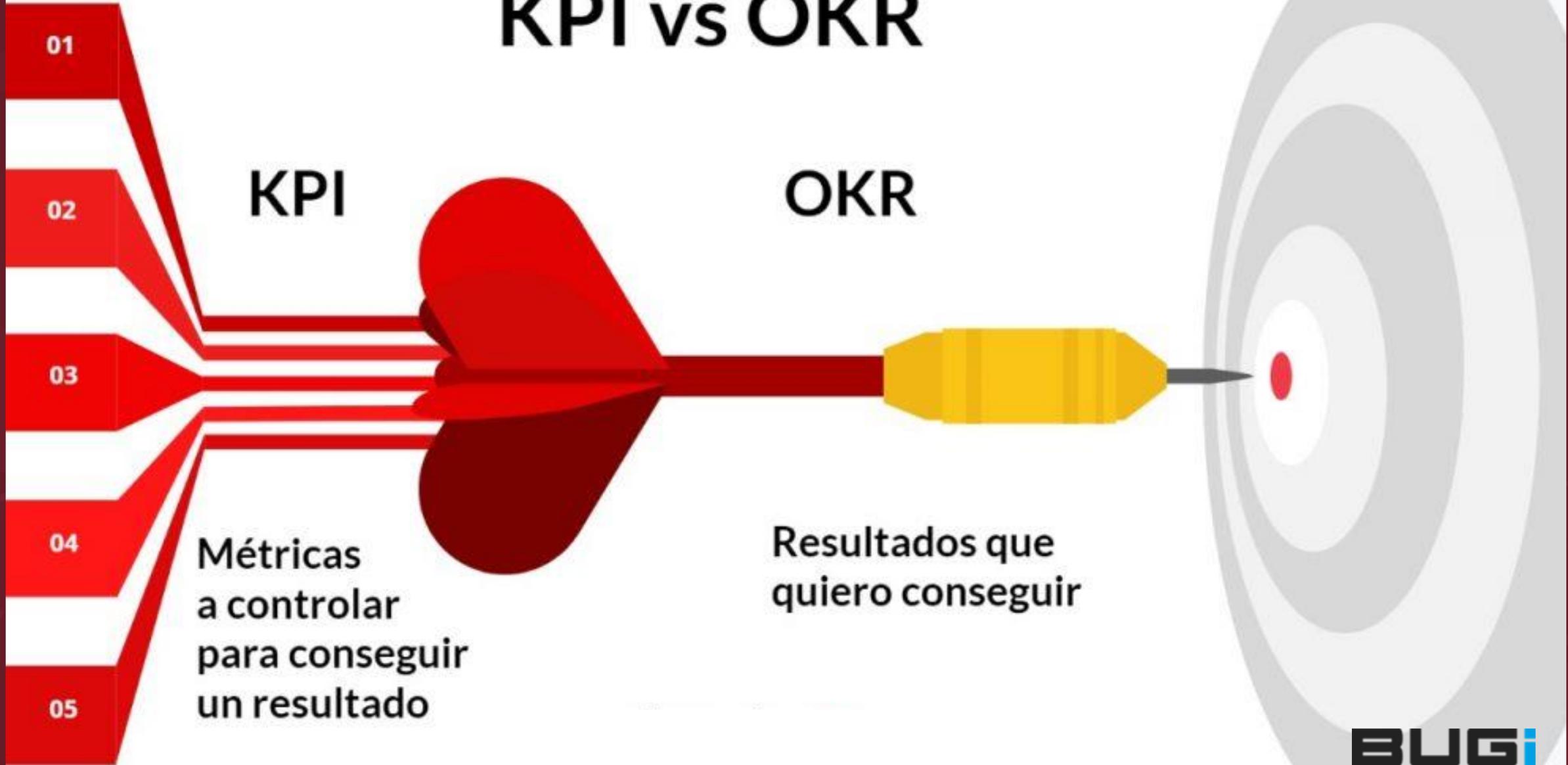
O

KR

OBJECTIVES

KEY RESULTS

KPI vs OKR



Los OKR "no pueden sustituir el buen juicio, el liderazgo fuerte o una cultura creativa en el lugar de trabajo".

Ninguna metodología de gestión en el mundo transformará su organización si esas otras cosas tampoco están en su lugar.

Cuando se trata de eso, los OKR son una herramienta para tener en su caja de herramientas de administración, aunque tienen el potencial de ser una herramienta muy poderosa.

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

1. Definición de los objetivos

El OKR Owner define los objetivos por medio de su percepción de su contexto, analizando cifras y buscar que los objetivos impacten en los objetivos estratégicos de la organización

2. Definición de Objetivos por los equipos

Cuando se conocen los objetivos que se tienen, cada equipo usando un enfoque bidireccional definen sus OKRS que impacten los objetivos estratégicos

3. Comunicación de los OKRs

Se presentan todos los OKRS, ya sea en una sesión conjunta o se divulgan de manera digital

4. Check-ins de los OKRs

Se utiliza el espacio para para saber el estado de los OKRs, se puede ver cada resultado clave y ver el estado en que se encuentra



3 Meses

6. Retrospectiva de ciclo OKRS.

Analizar como fue el ciclo de OKRs, inspeccionar, validar si se esta generando valor y buscar oportunidades de mejora

5. Revisión de los OKRs

Monitorear el desempeño y los resultados es uno de los principios fundamentales de los OKRs.

Único enfoque
Enfoque en la 1 Versión
Producto limitado



Vencer una carrera
Desarrollar un gran
lanzamiento



Potencial alcanzado
Enfoque engagement
y retención



Ninguna nueva entrega
Enfoque en la
manutención
Ventas en declive

VENTAJAS DE APLICAR UN OKR

- El aprendizaje se cosechará en un trimestre
Lo hace más tangible y te permite corregir los errores rápidamente.
- Claridad y simplicidad en la definición
Esta es la base para generar un alto compromiso del equipo.
- Los resultados se miden semanalmente
Esto permite anticipar errores.
- Prioriza la transparencia de los objetivos
Todos los miembros del equipo pueden ver los OKRs de la empresa.
- Refuerza la cultura *data-driven*
Toma de decisiones basada en datos.
- Medición de resultados en lugar de esfuerzo
La dedicación por sí sola no es suficiente para los objetivos.

DEFINIR OKR's

El primer paso es comprender claramente cuál es la función de un objetivo y de un resultado clave

Objetivos

- **El objetivo es una declaración concisa de la dirección deseada por el negocio para que las personas puedan imaginar lo importante que será lograrlo.**

Resultados clave

- **Los resultados definen las metas que tendrán un impacto directo en el logro del objetivo, si tienen éxito.**

EJEMPLO DE OBJETIVOS:

- O – Ofrecer una experiencia que ayude a aumentar las ventas
- KR1 – Aumentar del 20% al 30% el número de éxito de ofertas a prospectos (clientes nuevos) en los próximos 6 meses.
- KR2 – Aumentar del 10% al 30% el volumen de ventas en los próximos 6 meses.

En resumen, el objetivo es DONDE queremos llegar y el resultado clave de CÓMO mediremos si se ha alcanzado el objetivo.

Dónde

Visión del
Producto

Objetivo
1

Objetivo
2

KR 1

KR 2

KR 3

KR 1

KR 2

KR 3

Cómo

Tarea

DEFINIR LOS OBJETIVOS (0)

No todos los objetivos cumplirán las metas financieras como ingresos y ganancias exclusivamente. Es por eso por lo que los objetivos deben abordarse en paralelo con el crecimiento financiero.

Esto permite establecer más objetivos en paralelo sin que todos los involucrados se sientan intimidados por no poder alcanzarlos.

El objetivo es una guía que direcciona el futuro del negocio. Sobre la base de esta alineación, se deben definir los objetivos de cada equipo.

OBJETIVOS DEL EQUIPO

Con base en las prioridades de la empresa, los líderes de cada equipo deben refinar los objetivos que contribuirán al objetivo global.

Esta alineación debe ir en la misma dirección que los objetivos globales.

EJEMPLO

EL EQUIPO COMERCIAL DE UNA EMPRESA TIENE DOS DIVISIONES: MARKETING Y VENTAS. LA EMPRESA DEFINE QUE EL OBJETIVO DEL EQUIPO DE MARKETING ES AUMENTAR EL NÚMERO DE LEADS GENERADOS. MIENTRAS QUE PARA EL EQUIPO DE VENTAS EL OBJETIVO ES AUMENTAR EL PORCENTAJE DE CONVERSIÓN.

IMPACTO

EL PROBLEMA ES QUE LOS MIEMBROS DE ESTOS EQUIPOS TRABAJAN EN EL MISMO EQUIPO – COMERCIAL – LO QUE GENERARÁ CONFLICTOS SOBRE EN QUÉ DEBERÍA CENTRARSE REALMENTE EL EQUIPO, YA QUE UNA META PUEDE INFLUIR NEGATIVAMENTE EN OTRA.

POR LO TANTO, ES ESENCIAL QUE LOS OKRS NO SE DEFINAN EN LAS DIFERENTES ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS EQUIPOS O PRODUCTOS, SINO EN LA VISIÓN DEL EQUIPO COMO UN TODO.

EJEMPLO

No delegar a los propios equipos la responsabilidad de establecer sus objetivos.

Impacto

Esto parece positivo en términos de autonomía, pero es un punto perjudicial con respecto a la dirección del negocio. Los líderes deben definir los objetivos que cada equipo debe perseguir.

(Atención: objetivos, no resultados clave.)

Después de todo, los líderes están en una posición privilegiada para evaluar qué objetivos generan el mayor valor para el negocio.

RESULTADOS CLAVE (KRs)

La definición de resultados clave debe basarse en los objetivos definidos para cada equipo. Cada equipo debe definir cómo medirán si se han alcanzado sus objetivos.

Para esto, el KR no puede ser difícil de medir durante su seguimiento.

Si necesitas acceder a una base de datos, extraer archivos, importar y crear varias tablas, o ejecutar fórmulas complejas para obtener los números, debes mejorar la definición de tu KR.

De ahí la importancia de la simplicidad. Incluso para que el seguimiento sea fácil y claro para todo el equipo.

El seguimiento debe realizarse semanalmente y debes repensar los indicadores si las métricas son demasiado complejas.

A TENER EN CUENTA:

Cuando definimos los OKRs, es común que aún necesitemos determinar cuál es la solución para lograr el objetivo. Requiere investigación y pruebas junto al seguimiento del resultado.

La investigación y las pruebas significan que todavía no sabemos la respuesta al problema.

Por lo tanto, nunca te centres en lo que se obtendrá, sino más bien en los objetivos del negocio.

A TENER EN CUENTA:

La motivación de un equipo que necesita entregar una mejora del 1% será bastante diferente a la de un equipo que necesita perseguir el 40%.

Si durante este seguimiento semanal detectan problemas, es importante dejarle claro al equipo que un alcance parcial será muy celebrado. Después, estos valores se deben refinar para la próxima meta.

Esta es la razón por la que los OKRs no deben usarse como una métrica de rendimiento de personas. Si eso sucede, los equipos solo aceptarán definir KRs conservadores y de los que están seguros de que sí, los alcanzarán.

A TENER EN CUENTA:

La motivación de un equipo que necesita entregar una mejora del 1% será bastante diferente a la de un equipo que necesita perseguir el 40%.

Si durante este seguimiento semanal detectan problemas, es importante dejarle claro al equipo que un alcance parcial será muy celebrado. Después, estos valores se deben refinar para la próxima meta.

Esta es la razón por la que los OKRs no deben usarse como una métrica de rendimiento de personas. Si eso sucede, los equipos solo aceptarán definir KRs conservadores y de los que están seguros de que sí, los alcanzarán.

A TENER EN CUENTA:

El primer análisis que debes hacer es si esta entrega realmente cumple con el objetivo establecido. Recuerda que encontrar la solución puede suceder mientras se busca el resultado.

Una forma de medir si estás en el camino correcto es pensar en diferentes soluciones para lograr el mismo KR y luego evaluar cuál es la manera más sencilla y eficiente de hacerlo.

El enfoque siempre está buscando resultados, no te apegues a tus ideas y entregas.

PRIORIZAR OKRs

A medida que tu proyecto y tu equipo crecen, también lo hace la cantidad de objetivos y resultados que pueden perseguirse en paralelo. Sin embargo, la estrategia de "divide y vencerás" se debe respetar siempre.

Es importante definir los criterios de priorización que ayudarán a seleccionar qué KRs el equipo buscará primero.

IMPACTO

¿Qué impacto se generará en el objetivo? Aunque la meta se haya alcanzado, el objetivo es la línea de llegada.

ESCRUTINIO

¿Qué tan simple es determinar este resultado? Cuanto mayor sea el grado de dificultad, mayores serán las posibilidades de que un indicador se calcule incorrectamente o ni siquiera se verifique.

INFLUENCIAS

¿Cuál es la capacidad de crear soluciones o entregas que, de hecho, influencien este resultado? En algunos casos, el objetivo y los resultados pueden estar bien definidos, pero el equipo responsable no tiene suficiente influencia para generar impacto.

El esfuerzo no es un criterio de priorización, ya que la solución que traerá el resultado aún no se ha definido o descubierto, por lo que no es posible medir qué esfuerzo se "gastará".

Para que todas estas acciones de resultados funcionen de forma sincrónica y sencilla, debes definir responsabilidades y algunos protocolos de actuación.

RESPONSABILIDADES

Objetivos Top Down

Al establecer objetivos, el líder le dice al equipo que este debería ser su enfoque para el próximo trimestre.

Resultados clave Bottom Up

Al definir los resultados clave, el equipo le informa al líder que es “de esta manera” que demostrará que alcanzará los objetivos propuestos.

El cuadro a continuación define el papel de cada miembro del equipo, así como la frecuencia de las definiciones.

Qué	Quién	Cuándo
Objetivos de la Empresa	Líderes	Año
Objetivos del Equipo	Líderes	Trimestre
KRs Basados en los Objetivos	Equipo	
Negociaciones	Todos	

- **Objetivos de la empresa: responsabilidad del líder y generalmente se define anualmente.**
- **Objetivos del equipo: responsabilidad de los líderes y por lo general se define trimestralmente.**
- **KRs basados en los objetivos: responsabilidad del equipo y se deben establecer trimestralmente.**
- **Negociación: responsabilidad de todo el personal y debe ocurrir trimestralmente.**

CEREMONIAS Y PROCOCOS

- Para un buen progreso y control sin problemas de los objetivos y resultados durante el año, es importante que se definan algunas ceremonias, manteniendo la alineación de todo el equipo y del proyecto.



Kickoff

La reunión Kickoff se lleva a cabo anualmente y es cuando los líderes comunican a todo el equipo cuáles son los objetivos del negocio para el próximo año. Es una reunión muy importante para dejar claro al equipo por qué se están estableciendo estos objetivos.

Alineación de líderes

Con los objetivos de la empresa en manos, los líderes de cada equipo están listos para establecer los objetivos del equipo. Esta ceremonia debe llevarse a cabo trimestralmente, antes del final de cada trimestre, para que el equipo tenga tiempo para definir y presentar los KRs para el próximo período.

Reunión de negociación

La reunión de negociación es una reunión entre el equipo y los líderes para presentar todos los KRs. En este momento, se abre una discusión para validar si todos los KRs están de acuerdo con los objetivos, si los números buscados están en línea con el potencial del negocio, entre otros detalles. Después de esta reunión, todo el personal debe estar de acuerdo y comprometido con la búsqueda de los objetivos.

Alineación del equipo

La alineación del equipo se realiza semanalmente y tiene la intención de rastrear el progreso de todos los KRs. Esta alineación es el momento de discutir si las acciones que se están tomando están teniendo el efecto deseado en los resultados. La frecuencia de esta alineación es más corta que las otras, ya que cualquier desviación en el progreso del equipo debe notarse lo antes posible para que se tomen las medidas necesarias.

Cronograma anual de ceremonias relacionadas con el control de OKRs.



MEDIR OKRs

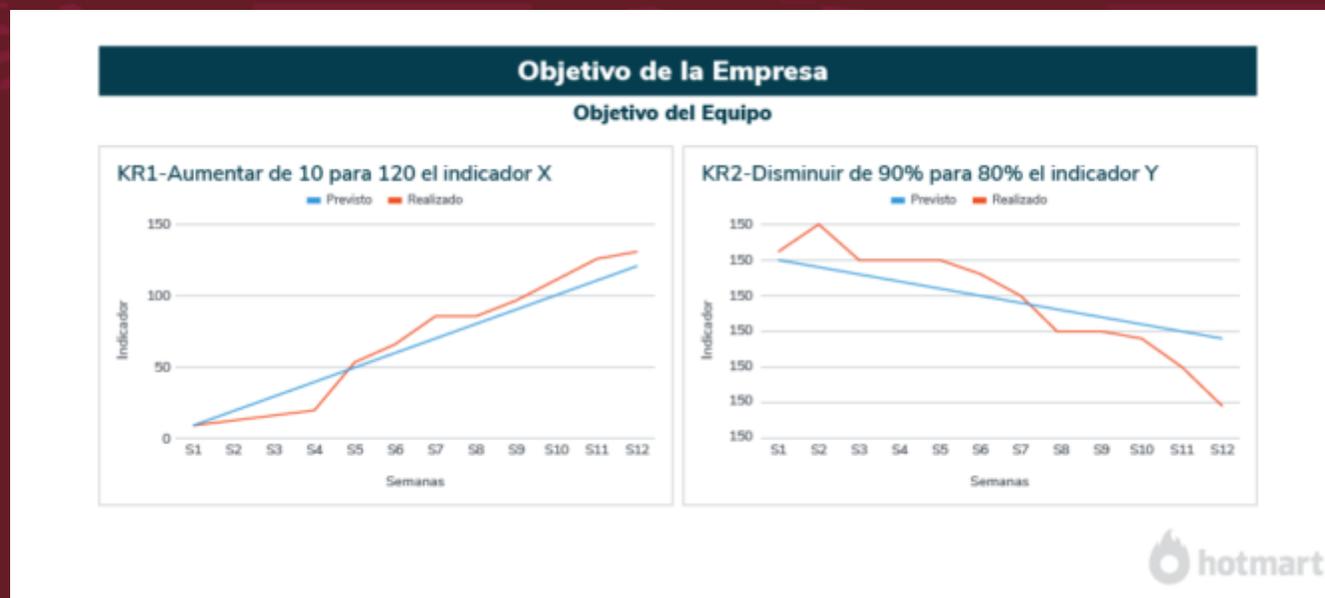
Cuando se usan OKRs, nada tiene sentido si no te mantienes al día con los resultados obtenidos con el esfuerzo del equipo. Para esto, el acompañamiento debe ser sencillo, pero asertivo.

Objetivo definido	KRs agrupados por objetivo	Punto de salida y de llegada			Mensuración semanal			Porcentaje Alcanzado
Objetivo	KR	De	Para	Status	Ener-01	Ener-02	Ener-03	Ener-04
Objetivo del Equipo	KR1 - Reducir de 30 a 20 métricas XyZ	De	Para	Previsto	29	28	27	26
				Realizado	29	29	26	25
				% Realizado	10%	10%	40%	50%

Previstos vs Realizados

Establecer un punto de salida y un punto final para cada KR es una excelente manera de aclarar los resultados. En varias ocasiones trabajamos con valores porcentuales o relativos que pueden generar confusión o incluso una sensación errónea de que los resultados sean buenos o malos.

Otro punto interesante es mantener un estado previsto y cumplido y el porcentaje alcanzado hasta el momento. Con estos indicadores puedes rastrear fácilmente si el progreso está por debajo o por encima de las expectativas. Esto permite tomar decisiones de dirección lo antes posible para que se puedan alcanzar los objetivos.



Estos gráficos se conocen como Brundown y Brunup y muestran si el progreso del KR está por encima o por debajo del pronóstico por el momento. Es una manera simple de visualizar la planificación y también dejarle claro al equipo cómo están los resultados.

El punto final de la jornada es la medición. Después de cada ciclo, es extremadamente importante volver a visitar el proceso y verificar lo que realmente tiene sentido para ti, tu proyecto y tu equipo.

CONFECIONA TUS KR_s

No definas KR_s por semestre, año o sin periodicidad.

Los resultados deben medirse con frecuencia para el seguimiento.

Tus objetivos no deben estar basados en métricas

Los objetivos deben ser inspiradores y no deben dictar las métricas de tus KR_s.

No definas los KR_s como entregas sino como resultado

Cada KR debe ser obligatoriamente un resultado y no una tarea.

No pierdas la noción de tu progreso

La medición, el seguimiento y la comunicación son extremadamente importantes para el proceso.

Los KR_s no deben ser criterios de bonificación y rendimiento

Los KR_s son excelentes herramientas de aprendizaje y crecimiento del producto.

Los OKR son públicos para toda la organización y no son tomados como evaluaciones de empleados, tampoco lo ven como una lista de tareas compartida; simplemente les ayuda a mejorar su productividad laboral.

Esta metodología no es una lista de tareas pendientes, ni tampoco una guía para crear estrategias de empresas.

Necesarios para alinear a toda la empresa que compite en un mercado que correr cada vez más rápido.

Ayudan a comunicar lo que es importante para la empresa, medir en función del trabajo y no del crecimiento orgánico.

Evitan procesos innecesarios dentro de los departamentos.

Si la empresa tiene clara su misión atrae a personas que comparten esos valores.

Al cuantificar los objetivos logras tener un panorama claro de los avances que han logrado, con esto se pueden replantear las acciones clave con decisiones precisas que no deriven de estimaciones subjetivas.

Una evaluación frecuente y que proporcione una correcta retroalimentación entre responsable y empleado reduce un 30% la rotación de personal.

cada empleado tiene clara su actividad y lo que debe lograr para terminarla, dentro de una cadena laboral donde se encadenan los procesos.

IMPLANTACIÓN CON ÉXITO

Establece un tiempo de adaptación

Para un empleado puede ser agobiante fijar OKRs de buenas a primeras, sobre todo si es la primera vez que se utiliza esta metodología. Realiza sesiones de brainstorming con los proyectos claves de la empresa, las cuales pueden aportar perspectivas esenciales tanto para el objetivo anual como los trimestrales.

Fijar objetivos a corto plazo

Mantén los tiempos cortos, objetivos que superen los 3 meses para cumplirse no son óptimos, evita a toda costa que surjan frases como “más adelante lo vemos” o “tenemos tiempo de sobra para hacer eso”. La efectividad es esencial.

Sinceridad en la comunicación de los OKRs

Comparte la información tal y cómo es, que los objetivos y resultados clave y las acciones sean transparentes para toda la empresa y que sus avances también puedan ser vistos por todos. Esto genera confianza en tus empleados, además de un sentimiento de equipo y compromiso.

Seguimiento continuo de los objetivos y resultados clave

Evalúa constantemente las métricas, no esperes hasta el final del trimestre para analizar lo que está sucediendo con alguno de los objetivos, si lo haces puede que llegue el último día del mes y no se haya conseguido el resultado por un motivo que pudo canalizarse durante las primeras semanas.

OKRs ambiciosos

Ten metas importantes, si tus objetivos son muy conservadores y los resultados muy sencillos de alcanzar no vas a cumplir con tu meta anual, y tampoco tendrás el mayor desempeño de los equipos. La idea aquí es que retes a toda la empresa a dar lo mejor para conseguir ese gran objetivo que tiene que ser demandante y relevante para el crecimiento de la organización.

A EVITAR



HACKATHON



Hackathon

Ideas para
solucionarlos



Identificación de
los problemas



Creacion de
equipos de trabajo

Busqueda
de soluciones



Creacion del
prototipo

Presentación
del prototipo



HACKATHON



binary



puzzle



discussion



savvy



values



exchange



temporary



knowledge



algorithm



one goal

HACKATHON



collective



functions



replacement



mesh



winning



technical



finish



cerebral



deadlock



security

EJEMPLO DE PROTOTIPO

EJEMPLO DE PROTOTIPO



Trabajo en **equipo**



Retos que solucionar



Tiempo **límite**



Mentores y **expertos**



Soluciones **tangibles** online

FASES

3. ELEMENTOS DIFERENCIALES
Experiencia, realismo, express, remoto, ágil y actitud

4. CLAVES PARA LA PARTICIPACIÓN

Decidir, aprender, hackear, estar en tu elemento

2. LA IDEA
Hackathones intercentros de alumnos y nacional de profesores

5. LOGROS

Creatividad, comunicación, cooperación, confianza

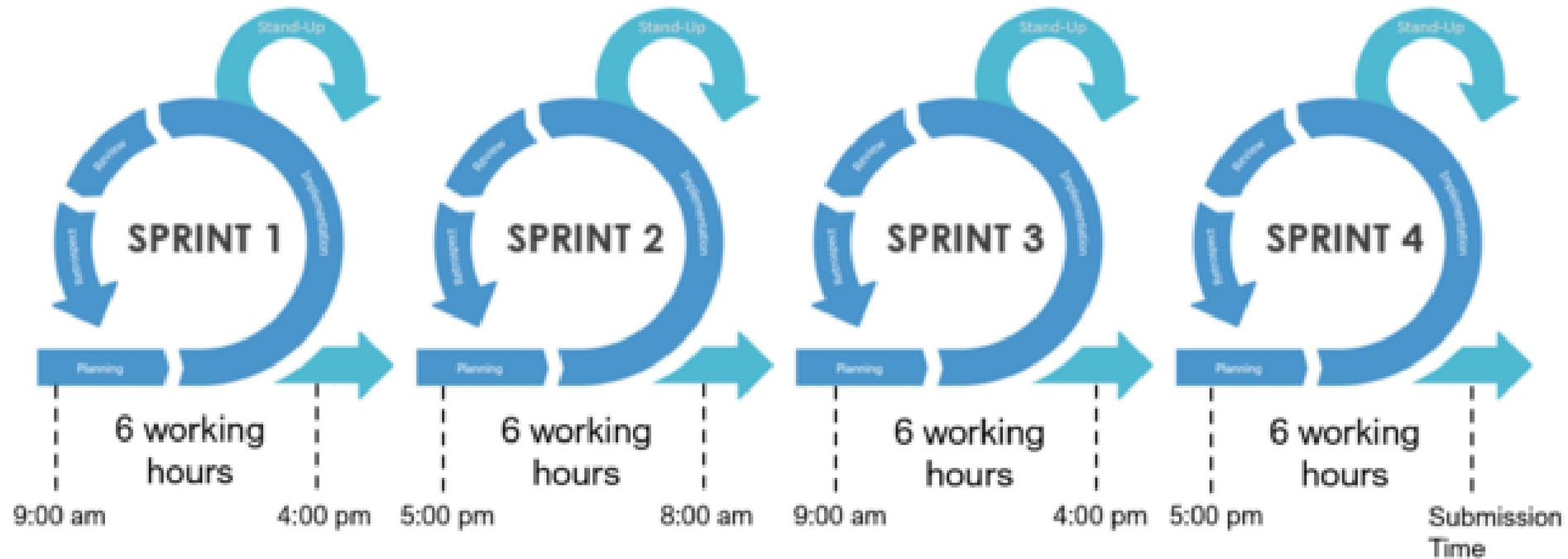
1. DATOS BÁSICOS
Knowmads, retos Covid19

6. OTROS
Sin miedo

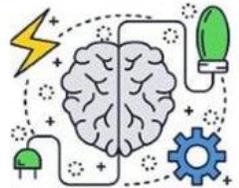


FASES POR SPRINT

Within a 48-hour hackathon



4 BENEFITS OF HACKATHONS FOR COMPANIES



Innovation

1

Hackathons are a breeding ground for new & innovative ideas where participants are encouraged to take risks.

Capital One, regularly runs in-house hackathons to develop prototypes and pitch new.

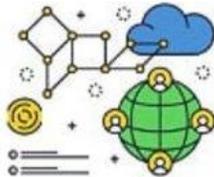


Branding

2

Whether hosting or sponsoring, hackathons are the best way bring brand awareness to your target audience.

30% of businesses recognise that hackathons amplify brand awareness and are already participating in such events



Community

3

Hackathons play a vital role in creating a community with like-minded people.

Foursquare, held a global a hackthon consisting of 5000+ developers over 30+ locations with the aim to create an app using Foursquare API



Recruitment

4

Competition is higher than ever to find the most skilled employees. Hackathons allow you to assess skill sets first-hand in a real-life environment

Hackathons reduce conventional recruitment costs by more that 80%

HACKATHON



BENEFICIOS QUE APORTA

CONSULTA EL RESTO DE PROPUESTAS PARA
DESCUBRIR HERRAMIENTAS QUE IMPULSEN TU
EMPRESA A SUPERAR LA SITUACIÓN ACTUAL.

INFORMATE EN :

BUGI CONSULTING

08820 Barcelona | España

M: +34 609 781 916

info@bugiconsulting.com

<http://bugiconsulting.com/>

BUG