

# Desbloqueando el potencial con OKR

Alcanza tus metas con Objetivos y  
Resultados Clave

LEADERSHIP<sup>®</sup>  
LAB<sub>SP</sub>





# DESBLOQUEANDO EL POTENCIAL CON OKR

## OBJETIVO

Este módulo te permitirá comprender los principios fundamentales de OKRs, conocer su historia y cómo se pueden aplicar en las organizaciones. Al finalizar el módulo, estarás capacitado para establecer OKRs a nivel personal y tener un plan para hacerles seguimiento. Además, comprenderás los principios básicos para ser parte de una implementación de OKRs a nivel organizacional.

Te damos la bienvenida a este módulo donde aprenderás de la metodología de OKR y te invitamos a revisar cada lección, visualizando cómo podría aplicarse a tu realidad laboral actual, lo que te permitirá aterrizar esta metodología y aplicarla para beneficiar tu gestión individual y también de equipo.

Como resultado de este aprendizaje, podrás elaborar tus propios OKRs, para ejercitarte en la metodología.



# Bienvenido/a!



## Video 1: Introducción

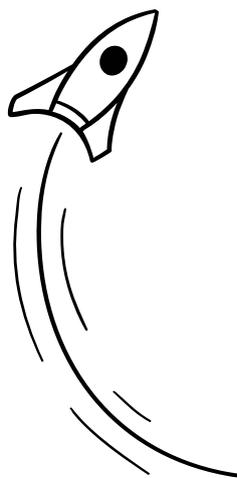
Hola, te damos la bienvenida este curso sobre Objetivos y Resultados Clave, también conocidos como OKRs. Durante este recorrido, vas a adquirir una comprensión profunda de los principios fundamentales de los OKR, que te permitirán aplicar esta metodología a nivel personal, y tener la información básica necesaria para participar de una implementación organizacional.

Comenzaremos explorando qué son los OKRs y los beneficios que pueden aportar tanto a las organizaciones como a las personas. Descubrirás cómo surgieron los OKRs y cómo han evolucionado a lo largo del tiempo. Conocerás su estructura básica, aprenderás del ciclo típico de OKRs de 3 meses, y algunas consideraciones básicas importantísimas para que los puedas implementar con éxito.

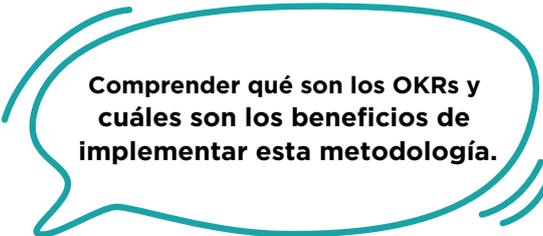
A lo largo del curso, aprenderás a establecer objetivos y resultados clave de manera correcta dentro de la metodología OKR. También explorarás cómo evitar errores comunes al adoptar OKRs y comprenderás la importancia de que estos estén alineados tanto con tus valores personales, como con la misión, visión y valores de tu organización. En las últimas lecciones, diseñarás dos OKRs personales para un ciclo de 3 meses y aprenderás cómo hacerles seguimiento y evaluar su cumplimiento, conociendo las distintas instancias de seguimiento y evaluación.

Al finalizar este curso, habrás agregado a tu maletín de herramientas la capacidad de gestionar tus metas con la metodología OKR.

¡Comencemos este viaje de aprendizaje!



# Lección 1: ¿Qué son los OKRs y cuáles son los beneficios de implementarlos?



Comprender qué son los OKRs y cuáles son los beneficios de implementar esta metodología.

## Objetivo

Sabemos que alinearse hacia un mismo objetivo y propósito es lo ideal a la hora de generar buenos resultados. Sin embargo, también sabemos que no siempre se logra adecuadamente. Muchas personas pueden sentirse perdidas, sin saber cómo pueden generar un impacto positivo en el equipo y en la empresa.

Si indagas con las personas que forman parte de tu organización:

¿Cuántos sienten que su trabajo aporta valor al propósito de la empresa?

¿Se sienten decepcionados por las responsabilidades o tareas diarias que tienen que realizar?

¿O tal vez, tienen pocas posibilidades de empoderarse de su rol para lograr metas?

No existe una fórmula única para resolver este problema, pero una buena alternativa es el uso de OKRs. Decimos OKRs como la forma corta para referirnos a “Objectives and Key Results” (Objetivos y resultados clave). Los OKRs son una metodología de liderazgo para establecer, comunicar y monitorear metas y resultados.

Esta metodología se diseñó para organizaciones que requieren eficacia para cumplir sus objetivos. Según John Doerr, padre de los OKRs, es “Una metodología de gestión que ayuda a garantizar que la empresa centre sus esfuerzos en los mismos temas importantes en toda la organización” y esta misma metodología la puedes emplear para mejorar tu propia gestión.

Establecer OKRs (Objetivos y Resultados Clave) conlleva una serie de beneficios que pueden tener un impacto positivo tanto a nivel individual como organizacional.

Algunos de estos beneficios incluyen:

### 1. Los OKRs te ayudan a articular tus objetivos

El primer paso para usar los OKRs es definir tu objetivo. Metas audaces hacen objetivos fantásticos.

Un objetivo, dicho de manera simple, es algo que debe lograrse. Requiere ser una declaración nítida, una sola línea que sea significativa, orientada a la acción e, idealmente, inspiradora.

En una próxima lección revisaremos en detalle cómo definir buenos objetivos.

### 2. Los OKRs ayudan a hacer realidad el propósito y avanzar en la visión de la organización

La articulación de los OKRs en base al propósito actual de la empresa y a las aspiraciones futuras de ésta, permiten que el devenir de la organización y el trabajo sostenido por los equipos tenga sentido y un horizonte claro, aterrizando grandes sueños en planes accionables.

### 3. Los OKRs te ayudan a dar seguimiento del progreso

Los OKRs facilitan el seguimiento del progreso de manera efectiva. Idealmente, se realiza un seguimiento semanal de los objetivos.

Este seguimiento se puede hacer con diversas herramientas, como hojas de cálculo, reuniones semanales o pizarras en las oficinas. Lo crucial es que exista un registro adecuado del progreso para garantizar un seguimiento eficiente y una evaluación continua del avance hacia los objetivos.

### 4. Los OKRs son extremadamente flexibles, te ayudan a reevaluar y/o estirar metas

Algo importante para recordar es que los OKRs no están escritos en piedra. En cualquier momento dentro de un ciclo de OKRs, generalmente un trimestre, te puedes sentir libre de revisar, agregar o eliminar OKRs según corresponda.

Es contraproducente aferrarse obstinadamente a objetivos que ya no son relevantes, alcanzables o realistas, y los OKRs dan la posibilidad de flexibilizar los objetivos a través del tiempo.

Al final de cada ciclo de OKRs, debes mirar tus resultados clave y determinar si fueron logrados.

¿Qué pasa si no alcancé la meta? es una gran oportunidad para preguntarse si es necesario ajustar los resultados clave definidos. ¿Los objetivos eran demasiado ambiciosos? Luego de la revisión, ¿cómo puedes hacer que tus resultados clave sean audaces, pero realistas?

¿Y si los alcanzaste? entonces es tiempo de celebrar el logro del objetivo. Esta es una oportunidad para estirar las metas y comprometerse con un objetivo aún más audaz con resultados clave aún más agresivos.

Establecer OKRs puede impulsar la claridad, el alineamiento, la transparencia, el progreso medible, la motivación y el aprendizaje continuo, lo que a su vez puede contribuir al éxito y la eficacia tanto a nivel individual como organizacional.



#### Preguntas:



1. Los OKR ayudan a
  - a. Dar claridad y dirección a la organización y/o personas
  - b. Hacer seguimiento al progreso durante el proceso
  - c. Motivar a las personas a lograr metas más audaces
  - d. Todas las anteriores
2. Los OKRs son flexibles y pueden ser modificados o eliminados durante el ciclo.  
True / False

# Lección 2: ¿Cómo surgen los OKRs? - Un poco de historia

## Objetivo

Conocer de dónde nacen los OKRs y cómo la metodología ha ido evolucionando en el tiempo.



### Video 2: Historia de los OKR

La historia de los OKR comienza en la década de los 50 con sus precursores, los MBO.

Peter Drucker fue considerado el creador de la gestión moderna. Publicó un libro llamado "La Práctica de la Gestión", siendo el primero en considerar la gestión de las empresas como una comunidad que se basa en la confianza y el respeto por los trabajadores. Planteó la generación de un equilibrio entre la planificación a corto y mediano plazo. Fue uno de los primeros en visionar cómo los gerentes se quedaban atrapados en las tareas diarias, lo que llamó la "trampa de la actividad".

Para solucionar eso, introdujo los MBO (Management by Objectives o Gestión por objetivos) o KPI (Key Performance Indicators, Indicadores clave de desempeño).

Los principios fundamentales del MBO eran:

1. Definir claramente y acordar los objetivos aumenta el desempeño de la organización.
2. Cuenta con un proceso de cinco pasos:
  - Revisar el objetivo organizacional
  - Establecer el objetivo del trabajador
  - Monitorear el progreso
  - Evaluar
  - Otorgar una recompensa.
3. Participar en el establecimiento de objetivos y el plan de acción aumenta el compromiso y la motivación de los trabajadores.

Las empresas mejoraron notablemente.

Sin embargo, MBO tenía algunas debilidades, como por ejemplo: si mi objetivo es aumentar las ventas, alcanzaré ese objetivo por cualquier medio necesario, incluido a través de atajos que sean poco éticos.



En la década de 1970, Andy Grove, como director ejecutivo de Intel, tomó la idea de Peter Drucker y la actualizó con el concepto de resultados clave. Así nacieron los OKR.

El papel de los OKRs era medir y facilitar el logro del objetivo. Con los OKRs, los objetivos tenían las métricas que aseguraban que el equipo se estaba moviendo en la dirección correcta y sabía con precisión cómo medir el resultado.

John Doerr se convirtió en el asesor de Google, donde introdujo los OKR en 1999. La idea se hizo popular, los fundadores de Google, Larry Page y Sergei Brin, la adoptaron en todo el equipo, que eran alrededor de 30 empleados en ese momento.

Desde entonces, los OKR se convirtieron en una parte integral de la cultura y el ADN de Google.

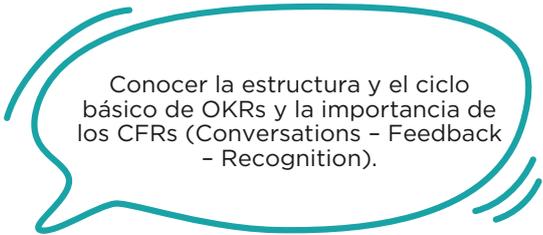
Por mucho tiempo, los OKR estuvieron encapsulados en Silicon Valley, siendo utilizados casi exclusivamente por empresas de tecnología, hasta que Rick Klau, partner de Google Ventures, dio una plática sobre cómo Google se plantea metas con OKRs en 2012 y comenzaron a expandirse a otras industrias y regiones.

Esa expansión se aceleró drásticamente cuando John Doerr publicó un libro en 2017 llamado "Mide lo que importa", en donde expone los casos de éxito de aquellos individuos, organizaciones, ciencia y tecnología que implementaron los OKR.



# Lección 3: La fórmula de los OKRs

## Objetivo



Conocer la estructura y el ciclo básico de OKRs y la importancia de los CFRs (Conversations - Feedback - Recognition).

**“Los OKRs describen dónde quieres estar, no dónde estás actualmente”**

Considerando esta premisa, para poder definir los OKRs, es fundamental preguntarte sobre las prioridades, para lo cual puedes emplear las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las cosas más importantes que tengo que hacer?

¿Qué necesito empezar a hacer o cambiar?

¿Cómo sería el éxito?

Para poder formular un OKR, John Doerr indica la siguiente frase que muestra la estructura básica:

**“Yo quiero lograr (Objetivos) y lo mediré por (Resultados Claves)”**

### Estructura Básica

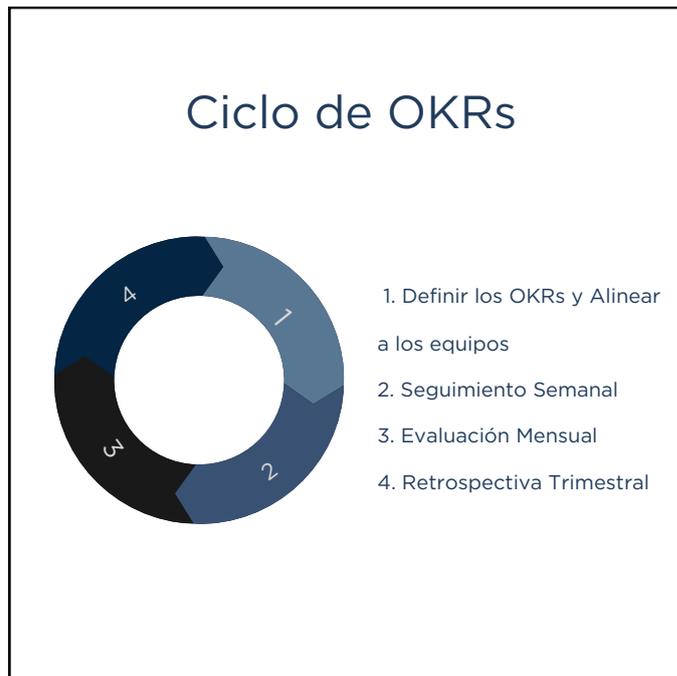
Los OKR habitualmente se compone de **2 a 5** objetivos de alto nivel. Recomendamos que no sean más de 3. Para cada objetivo, se definen estos resultados clave que, si se logran, el objetivo también se logra. En otras palabras, si cada resultado clave de un objetivo se logra, se entiende que el objetivo se cumplió.

### OKR 1

- KR 1
- KR 2
- KR 3

## Ciclo de OKRs

Habitualmente los OKRs se definen para ciclos de 3 meses, es decir, tu foco en esos 3 meses es cumplir los objetivos definidos. Los ciclos pueden variar según cómo se implemente la metodología en cada organización. Para los objetivos de este módulo de establecer OKRs a nivel personal, utilizaremos este ciclo básico:



Más adelante veremos en detalle las instancias de seguimiento y cómo llevarlas a cabo.

La gestión de los OKRs dentro de su ciclo de vida, requiere de 3 prácticas importantes de tener en cuenta:

C: Conversations (Conversaciones)

F: Feedback (Retroalimentación)

R: Recognition (Reconocimiento)

## Conversaciones



Se refiere a la comunicación activa y bidireccional entre los miembros del equipo y sus líderes sobre los OKRs. Estas conversaciones son oportunidades para alinear, clarificar y comprometerse con los objetivos y resultados clave establecidos. Cuando gestionas OKRs personales es importante que definas instancias sistemáticas de revisión de tu propio progreso, agendadas en tu calendario.

## Feedback (Retroalimentación)



Implica proporcionar comentarios constructivos y específicos sobre el rendimiento en relación con los OKRs. La retroalimentación ayuda a identificar áreas de mejora y a alinear las acciones con los objetivos establecidos. En la gestión de OKRs personales, puedes solicitar retroalimentación a otros respecto a tu progreso y recoger ideas que te permitan cumplir tus objetivos.

## Reconocimiento



Consiste en el reconocimiento, agradecimiento y celebración del progreso y los logros de cualquier tamaño relacionados con los OKRs. Reconocer los esfuerzos individuales y de equipo ayuda a fomentar la motivación y el compromiso hacia los objetivos establecidos. En el caso de OKRs personales, la valoración de tus avances te permitirá empoderarte del proceso y disfrutar el camino.

Estos tres aspectos impulsan la transparencia, empoderamiento, el accountability y la colaboración, y deben estar presentes continuamente en el ciclo, para que la implementación sea exitosa.

### Preguntas:



¿Cuántos resultados clave (KRs) debería tener cada objetivo?

- a. Más de 1
- b. Menos de 5
- c. Entre 1 y 3
- d. Todas las anteriores

El ciclo básico trimestral de OKR no contiene:

- a. Evaluación diaria
- b. Seguimiento semanal
- c. Evaluación mensual

¿Qué significa la sigla CFR?

- a. Celebración - Firmeza - Reconocimiento
- b. Calibración - Formación - Retrospectiva
- c. Conversaciones - Feedback - Reconocimiento

# Lección 4: Cómo establecer objetivos

Conocer qué son los objetivos, diferenciar entre objetivos comprometidos y aspiracionales y aprender cómo establecer objetivos bien formulados dentro de la metodología OKR.

## Objetivo

Escribir buenos OKRs puede parecer fácil, pero no lo es. Requiere práctica y a veces varios intentos, hasta llegar a escribirlos de manera óptima.

Comencemos por aprender cómo escribir buenos objetivos.

El objetivo indica el rumbo hacia donde te quieres dirigir, y debe responder a la pregunta  
¿Qué quieres lograr? (individual)  
O ¿Qué queremos lograr? (equipo)

Al escribir un objetivo, es importante no confundir el Objetivo con las tareas o actividades necesarias para conseguir los objetivos. Por ejemplo: “Desarrollar un nivel de inglés C1 para fines de año” es distinto a “Contratar un curso de inglés nivel avanzado”. En este caso el primero es un objetivo y el segundo es una actividad que te permitiría avanzar en el logro de tu objetivo.

### El objetivo es un FIN.

Para comenzar, ten en cuenta estas simples reglas:

Los objetivos son los “Qués”. Ellos:

- Expresan metas e intenciones.
- Son agresivos pero realistas, deben representar un desafío.
- Deben ser tangibles, objetivos y no ambiguos; debería ser obvio para otras personas determinar si se ha logrado un objetivo o no.

Para definir si un OKR fue o no alcanzado, en la instancia de evaluación se utilizan puntajes que van de 0 a 1, definiendo previamente que puntaje indicaría el éxito del OKR.



## OKRs Comprometidos

Existen dos tipos de OKRs: los Comprometidos y los Aspiracionales.

Son OKRs en los que se acuerda que se lograrán “sí o sí”, estando dispuestos a ajustar horarios y recursos para garantizar que se cumplan.

La puntuación esperada para un OKR comprometido es de 1.0; es decir, que se cumplió a cabalidad. Para cumplir los OKRs comprometidos las personas y equipos deberán hacer todos los esfuerzos que sean necesarios.

## OKRs aspiracionales

Expresan un ideal, un horizonte, son objetivos a largo plazo u objetivos que retan a las personas y equipos a ir un paso más allá de lo que saben que pueden alcanzar.

Como estos OKRs por naturaleza exceden la capacidad actual del equipo o de la persona, es muy posible que tengan que mantenerse en futuros periodos. Sacarlos de la lista de OKRs por falta de progreso sería un error.

Los OKRs aspiracionales tienen una puntuación esperada promedio de 0.7, con alta variabilidad. Es decir, si se cumple el 70% de los resultados claves, se da por cumplido el objetivo.

Para la redacción de tus OKRs, te recomendamos emplear verbos que indiquen acción, lo que te ayudará a garantizar que los objetivos expresen exactamente lo que debe realizarse para lograr la meta. Cuando tienes un punto de partida inicial (por ejemplo, un vendedor realiza en promedio mensual de 15.000.000 de pesos en venta – ese es su punto inicial), te podrían ser útiles los verbos aumentar, mantener o reducir (en comparación al punto de partida inicial). Cuando lo que pretendes es realizar algo nuevo, los verbos que pueden ajustarse más son desarrollar o implementar.

## Verbos de Acción

|          |             |              |            |
|----------|-------------|--------------|------------|
| Aumentar | Alcanzar    | Producir     | Eliminar   |
| Mantener | Crear       | Organizar    | Mejorar    |
| Reducir  | Desarrollar | Estandarizar | Introducir |
| Evaluar  | Generar     | Implementar  | Realizar   |

Luego de definir el verbo, responde a la pregunta ¿sobre qué quieres aplicar el verbo seleccionado?

**EXAMPLE**

Reducir la rotación de personal". Acá el verbo Reducir está siendo aplicado en la rotación de personal.

"Implementar un sistema de gestión de tareas". Acá el verbo implementar está siendo aplicado en un sistema de gestión de tareas.

En el caso de una implementación de OKR a nivel empresa, todo el proceso de establecer OKRs comienza con la creación de tres a cinco (3-5) objetivos clave. Estas son metas ambiciosas a nivel organizacional pero también en cada equipo de la empresa. Estructuralmente, cada departamento, equipos y personas, deben basar sus objetivos en el nivel estructural al que pertenecen.

Por ejemplo, un departamento basará sus objetivos en cómo puede ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos principales. Los equipos de ese departamento también establecerán objetivos basados en cómo pueden ayudar al departamento a cumplir sus objetivos. Los objetivos de cada miembro del equipo también están anclados en ayudar al equipo a cumplir sus objetivos de equipo. Es un efecto de goteo con una clara alineación estructuralmente hablando.

**Pregunta:**



¿Qué es fundamental para la redacción de un objetivo?

1. Que sea algo que ya se esté realizando para garantizar el cumplimiento.
2. Que sean imposibles de alcanzar para que el equipo se supere día a día.
3. Que sea desafiante pero posible.
4. Que siempre esté centrado en desarrollar algo.

# Lección 5: Cómo establecer Resultados clave (KRs)

## Objetivo

Aprender cómo establecer resultados clave (KRs) dentro de la metodología OKR.

Los resultados clave son indicadores de que se logró un objetivo. Idealmente, bajo un objetivo deberán haber 2 o 3, y máximo 5 resultados claves medibles. Esto permite a todos evaluar cada objetivo utilizando los resultados clave.

Al escribir tus resultados clave, debes tener en cuenta que el cumplimiento de todos ellos debe significar el cumplimiento del OKR en general.

Los resultados clave deben ser específicos y limitados en el tiempo. Deben ser medibles, para que al final del ciclo OKR puedas asignarles una calificación según el nivel de cumplimiento. Por ejemplo, un objetivo podría ser simplemente: "Mejorar los registros". Pero un KR sería: "Mejorar los registros semanales en un 15 % para el 1 de diciembre".

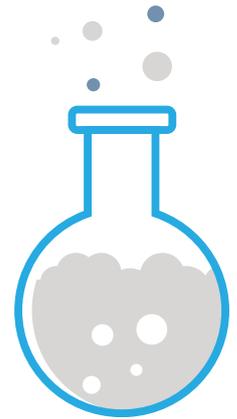
Revisemos el siguiente Ejemplo:

|                 |   |
|-----------------|---|
| <b>Objetivo</b> | Aumentar al doble la cartera de clientes microempresarios.  |
| KR1             | Incorporar 80 nuevos clientes con la apertura de 2 nuevas sucursales de aquí al 31 de julio.                              |
| KR2             | Implementar la apertura de cuentas 100% online a 15 de mayo.  |
| KR3             | Diseñar 2 nuevas líneas de productos específicas para microempresarios al 10 de junio.                                    |
| KR4             | Incorporar 50 nuevos clientes a través de la implementación del programa de captación de empresas locales al 28 de junio. |

En este ejemplo, existe un objetivo claro. Para lograr este objetivo, se definieron 4 Resultados Clave. De esta manera, si se cumplen esos resultados claves, podremos considerar que se cumplió el objetivo definido.

Las siguientes preguntas son utilizadas como un **“test ácido”** para verificar si los resultados clave de un equipo están bien formulados:

- ¿Son medibles y verificables?
- ¿Podemos medir el progreso incremental?
- Si alcanzamos nuestros resultados clave exitosamente, ¿alcanzaremos nuestro objetivo principal?
- ¿Es algo que ya estamos midiendo?
- ¿Están limitados en el tiempo?
- ¿Son específicos?
- ¿Todos entienden lo mismo al leer el resultado clave?



Cuando diseñes tus propios OKR recuerda volver a este “test ácido para poder verificar que estén bien formulados. Puedes encontrarlo en formato descargable en la sección “Materiales”. Te recomendamos descargarlo ya que lo usarás más adelante cuando construyas tus propios OKRs.

# Lección 6: Errores y trampas típicas al adoptar OKRs

## Objetivo

Identificar y evitar los errores y trampas comunes al establecer y ejecutar OKRs.

Ya te diste cuenta que, elaborar OKRs, requiere de precisión, pero también de consciencia y honestidad consigo mismo/a a la hora de definirlos. Revisemos las trampas más frecuentes en las que personas y equipos suelen caer:

### **TRAMPA #1: No diferenciar entre OKRs comprometidos y aspiracionales.**

Marcar un OKR comprometido (esos que requieren un cumplimiento cabal) como aspiracional (sueño a largo plazo) aumenta la posibilidad de fracaso, ya que se percibe que el objetivo no es realmente desafiante. Las personas y equipos pueden no tomarlo en serio y pueden no cambiar sus otras prioridades para enfocarse en entregar el OKR.

Por otro lado, marcar un OKR aspiracional como comprometido crea defensividad en los equipos que no pueden encontrar una manera de entregar el OKR, e invita a la inversión de prioridades ya que los OKRs comprometidos son desmovilizados para enfocarse en el OKR aspiracional.

### **TRAMPA #2: OKRs de “Business as usual”**

Los OKRs a menudo se escriben principalmente basados en lo que las personas creen que pueden lograr, sin cambiar nada de lo que están haciendo actualmente, en lugar de contemplar lo que el equipo o sus clientes realmente quieren o necesitan.

### **TRAMPA #3: OKRs aspiracionales tímidos.**

Los OKRs aspiracionales a menudo son elaborados desde el estado actual preguntando, “¿Qué podríamos hacer si tuviéramos personal, recursos adicionales y un poco de suerte?” Un mejor enfoque es comenzar con: “¿Cómo podría ser mi [o el de mis clientes] mundo dentro de varios años, si nos liberaran de la mayoría de las restricciones?” Por definición, no vas a saber cómo lograr este estado cuando se formule por primera vez el OKR, y es por eso que es un OKR aspiracional. Pero sin entender y articular el estado final deseado, no podrás alcanzarlo.

La prueba de fuego es preguntarles a tus clientes lo que realmente quieren, ¿cumple tu objetivo aspiracional o supera su solicitud?

### **TRAMPA #4: Ocultar información.**

Los OKRs comprometidos de un equipo deben consumir la mayoría, pero no todos sus recursos disponibles. Sus OKRs comprometidos + aspiracionales deben consumir un poco más que sus recursos disponibles. (De lo contrario, son compromisos efectivos).

Los equipos que pueden cumplir con todos sus OKRs sin necesidad de todo el personal/capital de su equipo... se asume que están acaparando recursos o no están desafiando a sus equipos, o ambos.



### **TRAMPA #5: Objetivos de Bajo Valor (también conocido como el OKR de "¿A quién le importa?")**

Los OKRs deben prometer un claro valor empresarial; de lo contrario, no hay razón para gastar recursos en ellos. Los Objetivos de Bajo Valor, son aquellos para los cuales, incluso si el Objetivo se completa con un 1.0, nadie lo notará o le importará.

Y esto aplica para los objetivos que establezcas para ti mismo/a, si, por ejemplo, tu objetivo es "Desarrollar un nivel experto en Excel de aquí a fin de año" pero lo utilizas muy esporádicamente en tu trabajo actual, que seas experto no aportará valor a tu gestión.

### **TRAMPA #6: KR's insuficientes para Os comprometidos.**

Los OKRs se dividen en el resultado deseado (el objetivo) y los pasos medibles necesarios para lograr ese resultado (los resultados clave). Es crítico que los KR's se escriban de manera que obtener una calificación de 1.0 en todos los resultados clave genere una calificación de 1.0 para el objetivo.

Un error común es escribir resultados clave que son necesarios, pero no suficientes para completar colectivamente el objetivo. El error es tentador porque permite a un equipo evitar los compromisos difíciles (de recursos/prioridades/riesgos) necesarios para entregar resultados clave "duros".

**La prueba de fuego:** ¿Es razonablemente posible obtener una calificación de 1.0 en todos los resultados clave, pero aún no lograr el cumplimiento del objetivo? Si es así, añade o reestructura los resultados clave hasta que su finalización exitosa garantice que el objetivo también se complete con éxito.

### **Trampa #7: Poner demasiados objetivos o resultados claves**

Poner demasiados objetivos hará que tus esfuerzos se diluyan innecesariamente. Recomendamos máximo 3 objetivos para cada periodo, incluso puede ser un solo objetivo para asegurar que todos los esfuerzos y concentración están puestos en lo que es más importante. Recomendamos considerar 2 o 3 KR's por cada objetivo, máximo 5.

### **Preguntas:**

1. Es bueno tener muchos objetivos para que el equipo sepa todo lo que tienen que hacer. (V/F)
2. Cuando establezco un OKR es recomendable considerar algo que ya esté haciendo y logrando, así me aseguro de que sea alcanzable (V/F)

# Lección 7: Alineación a lo importante - Casos de aplicación

Conocer dos casos de grandes corporaciones que han implementado la metodología OKR, y comprender por qué esta implementación debe estar alineada con la misión, visión y valores de la organización.

## Objetivo

Hasta ahora has aprendido que los OKR deben desarrollarse según aspectos prioritarios para las empresas, equipos y personas y que requieren de una definición minuciosa tanto de los objetivos como de los resultados claves, además de contar con recetas que te facilitarán el proceso de elaboración. En esta lección verás la importancia de que los OKRs se basen en lo realmente importante para la organización, en por qué existe, qué quiere lograr y en los valores en los que se cimienta.



### Video: Enron y Walmart

La empresa de energía Enron contaba con activos estimados en \$63000 millones de dólares, facturando \$100000 millones de dólares anuales.

En 1996 demostraron que su ambición no tenía límites, e introdujeron su célebre plan "Enron 2000", el cual establecía tres objetivos definidos:

1. Alcanzar el billón de dólares de rentabilidad.
2. Tener un crecimiento promedio anual del 15 %.
3. Que el crecimiento de cada año fiscal fuese de al menos dos dígitos.

¿Cuál fue el problema de esta empresa?

Varias conclusiones a lo largo del tiempo han demostrado que los objetivos de la empresa rondaban en torno al dinero, pero carecían de un propósito más allá. Esto lo llevó a tomar decisiones poco éticas y riesgosas para ocultar información sobre pérdidas y deudas, realizando fraudes económicos con sus inversionistas. Supuso que inevitablemente todas las acciones fueran destapadas, declarándose formalmente en quiebra.

Un caso opuesto es el de Walmart. Sam Walton abrió la primera tienda de Walmart en 1962, con un propósito claro: vender mercadería de marca a precios bajos. Para 1988, Walmart se habría convertido en el minorista más rentable de los EE.UU. Y en 1991 comenzó a expandirse a nivel mundial.

A partir de este propósito se formó la misión "Ahorrar dinero a las personas para que puedan vivir mejor", y su visión "Ser el destino para que los clientes ahorren dinero, sin importar cómo quieran comprar".

En la construcción de tus propios OKRs es relevante que partas reflexionando respecto a:

- Qué te moviliza o te hace sentido
- Qué valores te describen
- Qué te apasiona
- Cómo buscas aportar

Al tener claridad respecto a tu propósito y los valores que te caracterizan, podrás definir OKRs que estén en línea contigo mismo/a, lo que generará un impulso natural que te proveerá de energía para sostener tus esfuerzos.

# Lección 8: Cómo diseñar tus OKRs personales + práctica

## Objetivo

Diseñar OKRs personales y traspasarlos a un plan de acción.

En esta lección elaborarás tus propios OKRs basados en lo que resulta importante, motivador y relevante para tu rol.

Establecer objetivos que no te muevan o en los que no encuentres sentido, posiblemente te permitirán ejercitar el cómo redactarlos, pero carecerán de fuerza para trabajar en ellos sistemáticamente. Andy Grove describió los OKR como un cronómetro, una herramienta personal para poder medir tu propio desempeño, que requiere paciencia y decisión, ya que pueden pasar algunos ciclos antes de que se sientan naturales o incluso salgan bien. Cuando vas al gimnasio no levantas inmediatamente la mancuerna más pesada y esperas resultados mágicos. Usar OKR es desarrollar un músculo.

### Sigue el paso a paso:

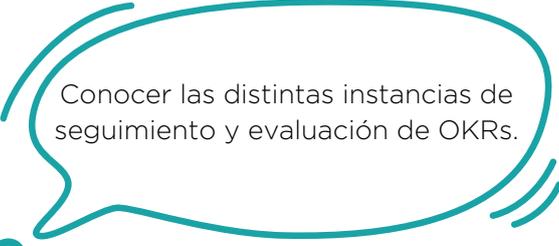
1. Parte por revisar dentro de tu rol, qué aspectos son relevantes, qué prioridades tienes y que iniciativas podrían generar un gran impacto en tu rol. Para hacer esta definición más significativa, te recomendamos obtener la opinión de otros significativos para tu trabajo (Jefatura, pares, colaboradores, áreas críticas, proveedores, etc.) esto te permitirá tener una visión más amplia de lo que se espera de ti y en qué podrías centrarte.
2. Define 1 ó 2 Objetivos en los que puedas trabajar, que sean desafiantes para ti, pero posibles de alcanzar. Vuelve a la lección 4 y revisa cómo redactar adecuadamente tus objetivos.
3. Define los Resultados Clave para cada objetivo, es decir las acciones que te permitirán cumplir los objetivos. Vuelve a la lección 5 para que puedas redactar tus KR de manera precisa.
4. Realiza el test ácido a tus OKR indicado en la lección 5.

Es importante mencionar que si tus OKRs personales los fijas en el ámbito laboral, estos deben estar alineados a los objetivos de tu equipo y de tu organización.

Descarga el archivo Excel que se encuentra disponible en la sección de materiales para que puedas registrar ahí tus OKRs. Te pediremos que lo subas a la plataforma al final del módulo, y el mismo archivo te servirá para posteriormente hacerles seguimiento.

# Lección 9: Cómo hacer seguimiento de tus OKRs

## Objetivo



Conocer las distintas instancias de seguimiento y evaluación de OKRs.

En esta lección, aprenderás sobre las distintas instancias de evaluación de OKRs dentro de un ciclo de 3 meses. Desde la evaluación semanal hasta la retrospectiva trimestral, cada instancia tiene su propósito único para garantizar el progreso y el éxito en el logro de los objetivos.

Puedes aplicar este seguimiento tanto a nivel de tus OKRs personales como de equipo. Si lo aplicas para OKRs personales, la única diferencia es que las reuniones serían contigo mismo/a.

### Seguimiento semanal

Haz un seguimiento semanal de OKRs, para asegurarte de que todos los esfuerzos que estás haciendo están apuntando hacia los objetivos que estableciste.

En esta evaluación semanal no es necesario que evalúes numéricamente el cumplimiento, simplemente enfócate en determinar si tus esfuerzos están yendo en la dirección correcta, y corrige el rumbo si es necesario.

**Propósito:** Mantener un seguimiento regular del progreso y abordar cualquier desafío de manera oportuna.

#### Cómo llevarla a cabo:

- Programa reuniones breves al comienzo o final de cada semana para revisar el progreso hacia los resultados clave.
- Discute cualquier obstáculo o problema que esté afectando el avance hacia los OKRs.
- Identifica acciones correctivas inmediatas y asigna responsabilidades para abordar los desafíos identificados.

### Evaluación Mensual

**Propósito:** Realizar una revisión más detallada del progreso y ajustar estrategias según sea necesario.

#### Cómo llevarla a cabo:

- Al final de cada mes, lleva a cabo una reunión más extensa para revisar el progreso de los OKRs.
- Analiza el cumplimiento de los resultados y asigna una puntuación al cumplimiento de cada KR.
- Identifica áreas de mejora y ajusta la estrategia o los OKRs para el próximo mes si es necesario.

Aquí es donde comenzarás a evaluar cuantitativamente el cumplimiento de tus OKRs. Evaluar los OKRs implica medir el progreso hacia los objetivos y los resultados clave que has establecido. La puntuación para cada KR se asigna generalmente en una escala del 0 al 1, donde 1 significa que has alcanzado completamente el objetivo y 0 significa que no has progresado en absoluto.

Para asignar la puntuación, primero debes revisar cada uno de tus KRs y decidir qué tan cerca estás de alcanzarlos. Por ejemplo, si estableciste un KR para aumentar las ventas en un 20% y has logrado un aumento del 15%, podrías darle una puntuación de 0.75.

Luego, sacas el promedio de cumplimiento de todos los objetivos involucrados. Esta será la puntuación de tu objetivo en general. Por ejemplo, si tienes tres resultados clave y sus puntuaciones son 0.75, 0.8 y 0.6, sumarías estas puntuaciones (2.15) y las dividirías por 3 para obtener la puntuación final del objetivo (aproximadamente 0.716).

Esta puntuación te da una idea de cuánto progreso has hecho hacia tu objetivo. Si la puntuación es cercana a 1, estás en buen camino para alcanzarlo. Si es más baja, es posible que necesites ajustar tu enfoque o tus acciones para mejorar.

Ejemplo de seguimiento de un OKR personal:

| Nº | Objetivo<br>¿Qué quiero lograr?  | KR  | Key Results<br>¿Qué resultado lograré?  | Meta | Cumplimiento Real | Puntuación |
|----|--|-----|---|------|-------------------|------------|
| 1  | Desarrollar una gestión basada en feedback dentro de mi equipo durante el primer trimestre | KR1 | Completar un curso sobre técnicas para dar feedback   | 1    | 1                 | 1.00       |
|    |  | KR2 | Tener 1 conversación mensual de feedback bidireccional con cada uno de mis reportes directos                              | 15   | 10                | 0.67       |
|    |  | KR3 | Tener una conversación de feedback con mi jefe y con al menos 2 colegas de otros equipos al menos una vez en el trimestre | 3    | 2                 | 0.67       |

En este ejemplo puedes ver que el objetivo de desarrollar una gestión basada en feedback dentro de mi equipo durante el primer trimestre tiene 3 resultados clave:

El primer KR es completar 1 curso sobre técnicas para dar feedback, y en el seguimiento podemos ver que la persona logró completar ese curso. La meta era 1 y el cumplimiento fue 1 por lo tanto la puntuación de ese OKR es 1.

El segundo resultado clave es tener una conversación mensual de feedback bidireccional con cada uno de los reportes directos. Para este objetivo, en el seguimiento podemos ver que la meta total eran 15 conversaciones (considerando 3 conversaciones en total con 5 reportes directos), de las cuales se realizaron sólo 10, por lo tanto, el cumplimiento es de 0.67.

El tercer objetivo era tener una conversación de feedback con el jefe y con al menos 2 colegas de otros equipos al menos una vez en el trimestre, lo que da un total de 3 conversaciones, de las cuales se sostuvieron sólo 2. Por lo tanto, la puntuación es de 0.67.

En la lección anterior completaste tus OKR personales, ahora ya sabes cómo evaluarlos mensualmente.

## Retrospectiva Trimestral

Aquí realizarás una revisión más estratégica del proceso de OKRs, y reflexionarás sobre cómo el método OKR está funcionando para ti o para tu equipo, optimizando lo que sea necesario para el siguiente ciclo.

Propósito: Reflexionar sobre el progreso general y extraer lecciones aprendidas para mejorar en el próximo trimestre.

### Cómo llevarla a cabo:

- Al final del ciclo de 3 meses, programa una reunión retrospectiva más amplia con todo el equipo.
- Revisa el progreso hacia los OKRs a lo largo del trimestre, celebrando los logros y analizando los desafíos.
- Identifica las lecciones aprendidas y las mejores prácticas que se pueden aplicar en el próximo ciclo de OKRs.
- Ajusta los OKRs para el próximo trimestre en función de las reflexiones y los objetivos estratégicos a más largo plazo.

Sube tu plan de acción a la plataforma.

# Lección 10: Resumen



Durante este curso de OKRs, has aprendido una serie de principios fundamentales que te permitirán comprender y aplicar esta metodología a nivel personal, y tener los conocimientos básicos necesarios para participar en una implementación a nivel organizacional. Comenzamos explorando qué son los OKRs y los beneficios que pueden aportar a las organizaciones y a las personas. Aprendiste cómo surgieron los OKRs y cuál ha sido su evolución a lo largo del tiempo, conociste la fórmula básica de los OKRs y la importancia de tener presentes durante todo el proceso de implementación los CFRs, que significa Conversaciones, Feedback y reconocimiento.

Aprendiste cómo establecer objetivos y resultados clave de manera correcta dentro de la metodología OKR, y aprendiste a diferenciar entre objetivos comprometidos y aspiracionales. También exploraste cómo evitar errores y trampas comunes al adoptar OKRs, comprendiendo la importancia de la alineación con la misión, visión y valores de la organización a través de casos de aplicación.

En las últimas lecciones, te adentraste en el diseño de OKRs personales y aprendiste cómo hacerles seguimiento, conociendo las distintas instancias de seguimiento y evaluación de OKRs involucradas en un ciclo trimestral.

Si bien el curso está focalizado en que aprendieras a diseñar y evaluar OKRs a nivel personal, ten siempre en mente que, si estos están contextualizados en tu rol laboral, deben estar alineados con los objetivos y lineamientos estratégicos del equipo y de la organización.

En el caso de las implementaciones a nivel organizacional, siempre los OKR del equipo se acuerdan en conjunto, de manera de que cada integrante pueda contribuir de la mejor manera posible a que éstos se cumplan.

En este caso fijaste dos OKRs personales que ahora deberás llevar a la realidad. Recuerda agendar los seguimientos en tu calendario, para que realmente tengas posibilidades de cumplirlos.

Este curso te ha proporcionado las herramientas necesarias para establecer y gestionar tus OKRs personales de manera efectiva a nivel personal, y ahora estás más equipado o equipada para avanzar hacia tus metas y contribuir al éxito de tu equipo y organización.

¡Felicitaciones por completar este viaje de aprendizaje sobre OKRs!

Te deseamos mucho éxito.

