



OKR MASTER

PROFESSIONAL CERTIFICATION



OKRMPC™ Versión 062022



OKR MASTER PROFESSIONAL CERTIFICATION OKRMPC®



¿Quién es Certiprof®?

Certiprof® es una entidad certificadora fundada en los Estados Unidos en 2015, ubicada actualmente en Sunrise, Florida.

Nuestra filosofía se basa en la creación de conocimiento en comunidad y para ello su red colaborativa está conformada por:

- **Nuestros Lifelong Learners (LLL)** se identifican como Aprendices Continuos, lo que demuestra su compromiso inquebrantable con el aprendizaje permanente, que es de vital importancia en el mundo digital en constante cambio y expansión de hoy. Independientemente de si ganan o no el examen.
- Las universidades, centros de formación, y facilitadores en todo el mundo forman parte de nuestra red de aliados **CPLS (Certified Partner For Learning Solutions)**.
- **Los autores (co-creadores)** son expertos de la industria o practicantes que, con su conocimiento, desarrollan contenidos para la creación de nuevas certificaciones que respondan a las necesidades de la industria.
- **Personal Interno:** Nuestro equipo distribuido con operaciones en India, Brasil, Colombia y Estados Unidos está a cargo de superar obstáculos, encontrar soluciones y entregar resultados excepcionales.



Nuestras Afiliaciones

Memberships



Digital badges issued by



IT Certification Council – ITCC

Certiprof® es un miembro activo de ITCC.

Una de las ventajas de hacer parte del ITCC es como líderes del sector colaboran entre sí en un formato abierto para explorar maneras nuevas o diferentes formas de hacer negocios que inspiran y fomentan la innovación, estableciendo y compartiendo buenas prácticas que nos permiten extender ese conocimiento a nuestra comunidad.

Certiprof ha contribuido a la elaboración de documentos blancos en el Career Path Ways Taskforce, un grupo de trabajo que se implementó internamente para ofrecer a los estudiantes la oportunidad de saber qué camino tomar después de una certificación.

Algunos de los miembros del ITCC

- **IBM**
- **CISCO**
- **ADOBE**
- **AWS**
- **SAP**
- **GOOGLE**
- **ISACA**



Certiprof® es un miembro corporativo de Agile Alliance.

Al unirnos al programa corporativo Agile Alliance, continuamos empoderando a las personas ayudándolas a alcanzar su potencial a través de la educación. Cada día, brindamos más herramientas y recursos que permiten a nuestros socios formar profesionales que buscan mejorar su desarrollo profesional y sus habilidades.

<https://www.agilealliance.org/organizations/certiprof/>



Esta alianza permite que las personas y empresas certificadas con Certiprof® cuenten con una distinción a nivel mundial a través de un distintivo digital.

Credly es el emisor de insignias más importante del mundo y empresas líderes en tecnología como IBM, Microsoft, PMI, Nokia, la Universidad de Stanford, entre otras, emiten sus insignias con Credly.

Empresas que emiten insignias de validación de conocimiento con Credly:

- **IBM**
- **Microsoft**
- **PMI**
- **Universidad de Stanford**
- **Certiprof**



Insignias Digitales



Insignias Digitales: ¿Qué Son?

Según el estudio del IT Certification Council (ITCC), años atrás, la gente sabía muy poco sobre las insignias digitales. Hoy, grandes empresas e instituciones educativas de todo el mundo expiden insignias.

Las insignias digitales contienen metadatos detallados sobre quién las ha obtenido, las competencias requeridas y la organización que las ha expedido. Algunas insignias incluso están vinculadas a las actividades necesarias para obtenerlas.

Para las empresas e instituciones educativas, las insignias y la información que proporcionan son tan importantes que muchas decisiones, como las de contratación o admisión, se basan en los datos que aportan.



¿Por qué son importantes?



- **Facilidad de Compartir y Verificar Logros:**

Las insignias digitales permiten a los profesionales mostrar y verificar sus logros de manera instantánea y global. Según un informe de Credly, **los perfiles de LinkedIn con insignias digitales reciben un 40% más de atención por parte de reclutadores y empleadores.**

- **Visibilidad en Plataformas Digitales:**

En una encuesta realizada por Pearson y Credly, el **85%** de los usuarios que obtuvieron insignias digitales **las compartieron en LinkedIn**, y el **75%** reportó que esto mejoró su **credibilidad profesional en sus redes**. Además, el **76%** de los empleadores encuestados afirmó que las insignias digitales les ayudan a identificar rápidamente habilidades específicas.



¿Por qué son importantes?

- **Impacto en la Contratación:**

Un estudio de la **Asociación Internacional de Gestión de Proyectos (PMI)** encontró que los candidatos que muestran insignias digitales de gestión de proyectos tienen **un 60%** más de probabilidades de ser contratados en comparación con aquellos que solo mencionan sus habilidades sin verificación digital.



¿Por qué son importantes?

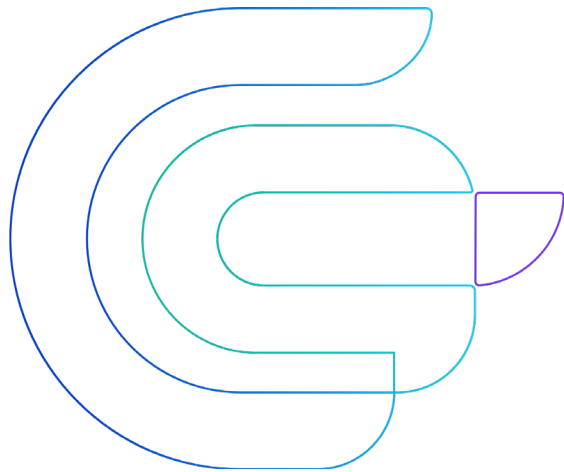


- **Empoderamiento de la Marca Personal:**

La visibilidad y verificación instantánea proporcionada por las insignias digitales permiten a los profesionales no solo demostrar sus habilidades, sino también construir una marca personal fuerte. Según un estudio de LinkedIn, los profesionales que utilizan insignias digitales tienen un 24% más de probabilidades de avanzar en sus carreras.

La certificación y las insignias digitales no son solo una validación del conocimiento, sino también una herramienta poderosa para la mejora continua y la empleabilidad. En un mundo donde el aprendizaje permanente se ha convertido en la norma, estas credenciales son clave para el desarrollo profesional y la competitividad en el mercado laboral global.





No todas las insignias son iguales, y en **Certiprof**, estamos comprometidos con ofrecerte más que un simple reconocimiento digital. Al obtener una insignia emitida por certiprof, estarás recibiendo una validación de tu conocimiento respaldada por una de las entidades líderes en certificación profesional a nivel mundial.

Da el siguiente paso y obtén la insignia que te abrirá puertas y te posicionará como un experto en tu campo.



¿Por qué es importante obtener su certificado?

- **Prueba de experiencia:** Su certificado es un reconocimiento formal de las habilidades y conocimientos que ha adquirido. Sirve como prueba verificable de sus cualificaciones y demuestra su compromiso con la excelencia en su campo.
- **Credibilidad y reconocimiento:** En el competitivo mercado laboral actual, las empresas y los compañeros valoran las credenciales que le distinguen de los demás. Un certificado de una institución reconocida, como Certiprof, proporciona credibilidad instantánea e impulsa su reputación profesional.
- **Avance profesional:** Tener tu certificado puede abrirte las puertas a nuevas oportunidades. Ya se trate de un ascenso, un aumento de sueldo o un nuevo puesto de trabajo, las certificaciones son un factor diferenciador clave que los empleadores tienen en cuenta a la hora de evaluar a los candidatos.



¿Por qué es importante obtener su certificado?

- **Oportunidades de establecer contactos:** Poseer un certificado le conecta con una red de profesionales certificados. Muchas organizaciones cuentan con grupos de antiguos alumnos o de trabajo en red en los que puede compartir experiencias, intercambiar ideas y ampliar su círculo profesional.
- **Logro personal:** Obtener una certificación es un logro importante, y su certificado es un recordatorio tangible del trabajo duro, la dedicación y el progreso que ha realizado. Es algo de lo que puede sentirse orgulloso y mostrar a los demás.






Earn this Badge

OKR Master Professional Certification - OKRMPC®

Issued by [Certiprof](#)

OKR Master Professional Certification holders have demonstrated their knowledge of how to implement OKRs and their importance in the organizational strategy and align with its vision and mission. They understand how to set OKR Scoring and Measurement, learn the OKR cycle, and how to align the organization around a common strategic direction.

[Learn more](#)

 Certification

 Paid

Skills

Business Acumen

Business Agility

Communication

Goal Setting

Grading OKRs

Key Results

Leadership

Objective

OKR Champion

OKR Coach

OKR Coaching

<https://www.credly.com/org/certiprof/badge/okr-master-professional-certification-okrmpc.1>






Earn this Badge

OKR Champion Professional Certification - OKRCPC™

Issued by [Certiprof](#)

OKR Champion Professional Certification holders have demonstrated their knowledge of how to implement OKRs and their importance in the organizational strategy and align with its vision and mission. They understand how to set OKR Scoring and Measurement, learn the OKR cycle, and how to align the organization around a common strategic direction.

[Learn more](#)

 Certification

 Paid

Skills

Business Acumen

Business Agility

Communication

Goal Setting

Grading OKRs

Key Results

Leadership

Objective

OKR Champion

OKR Coach

OKR Coaching

OKR Implementation Process

OKR Management

OKR Master

OKR Mentoring

<https://www.credly.com/org/certiprof/badge/okr-champion-professional-certification-okrcpc.1>



Aprendizaje Permanente

- Certiprof ha creado una insignia especial para reconocer a los aprendices constantes.
- Para el 2024, se han emitido más de 1,000,000 de estas insignias en más de 11 idiomas.

Propósito y Filosofía

- Esta insignia está destinada a personas que creen firmemente en que la educación puede cambiar vidas y transformar el mundo.
- La filosofía detrás de la insignia es promover el compromiso con el aprendizaje continuo a lo largo de la vida.

Acceso y Obtención de la Insignia

- La insignia de Lifelong Learning se entrega sin costo a aquellos que se identifican con este enfoque de aprendizaje.
- Cualquier persona que se considere un aprendiz constante puede reclamar su insignia visitando:

<https://certiprof.com/pages/certiprof-lifelong-learning>



...

COMPARTE Y VERIFICA TUS LOGROS DE APRENDIZAJE FÁCILMENTE

#OKRMPC #certiprof



 certiprof®

...

Metodología del Curso



Presentación



Videos



Casos de estudio



Ejemplos



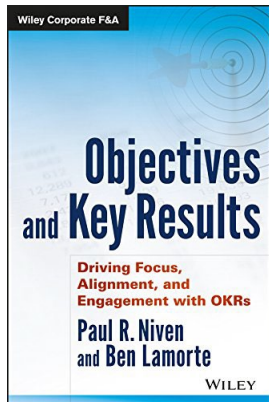
Plantillas



Actividades

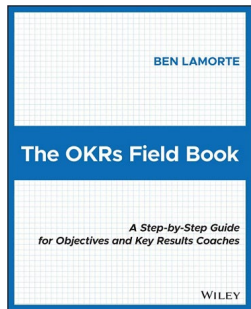


Bibliografía



Objectives and Key Results:
Driving Focus, Alignment,
and Engagement with OKRs

*Paul R. Niven and Ben
Lamorte*



The OKRs Field Book: A Step-
by-Step Guide for
Objectives and Key Results
Coaches

Ben Lamorte

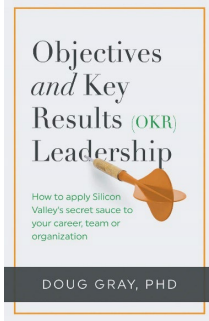


OKR. Master the
Performance
Framework that
Google Perfected.:
Create & Achieve Your
Top Startup and
Personal Goals Using
the Leading
Innovation
Management System

Saygin Celen

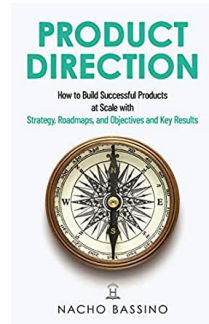


Bibliografía



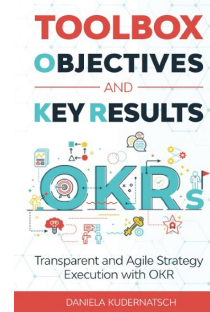
Objectives + Key Results (OKR) Leadership: How to apply Silicon Valley's secret sauce to your career, team or organization

Doug Gray



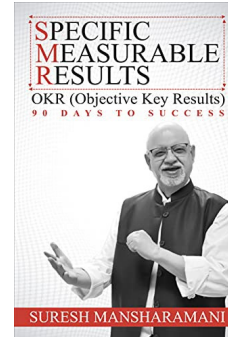
Product Direction: How to build successful products at scale with Strategy, Roadmaps, and Objectives and Key Results (OKRs)

Nacho Bassino



Toolbox Objectives and Key Results: Transparent and Agile Strategy Execution with OKR

Daniela Kudernatsch



Specific Measurable Results: Objective Key Results – 90 Days to Success

Suresh Mansharamani



Cómo establece Google los objetivos: OKR/Taller de Startup Lab



Google Ventures
Startup Lab | Socio de
GV, Rick Klau, señala el
valor de establecer
objetivos y resultados
clave (OKR).



Presentación

Nombre

Compañía

Título Profesional

Experiencia

Expectativas



Contenido

1. Introducción a los OKR I
2. Introducción a los OKR II
3. Gestión con OKR
4. Ajustes de los OKRs I
5. Ajustes de los OKR II
6. Alineación de los OKRs
7. Examen



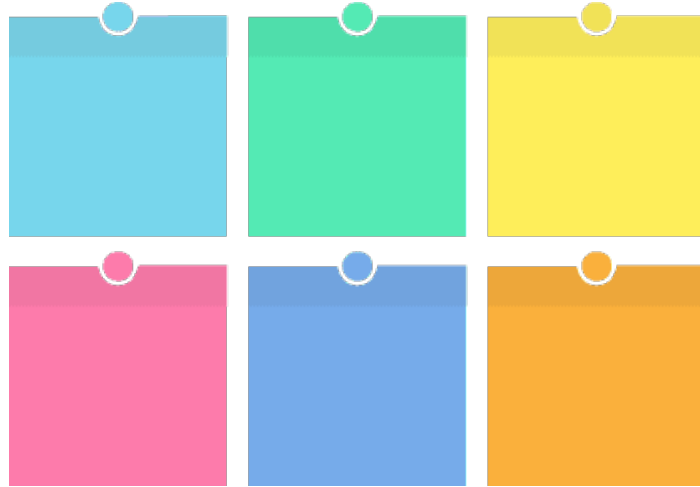
Introducción a los OKR I

- Historia de los OKRs
- ¿Qué son los objetivos y los resultados clave (OKR)?
- Objetivos
- Resultados clave
- Iniciativas
- OKRs Comprometidos Vs Aspiracionales



Actividad: Calentamiento

¿Qué sucede si no se tienen objetivos claros?

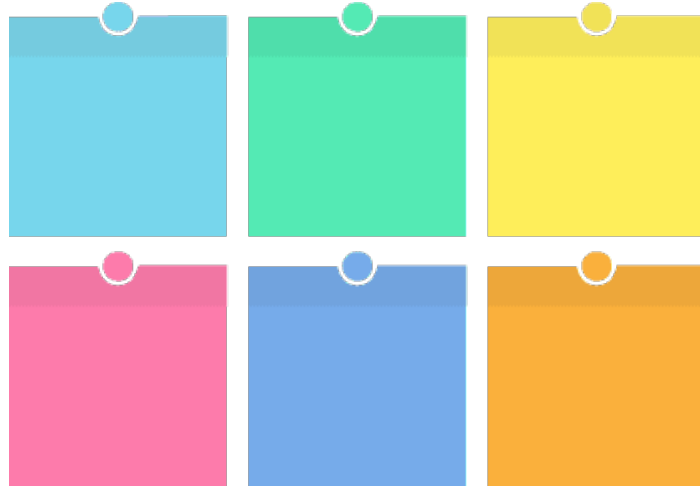


Recomendación: use notas adhesivas para realizar esta actividad



Actividad: Calentamiento

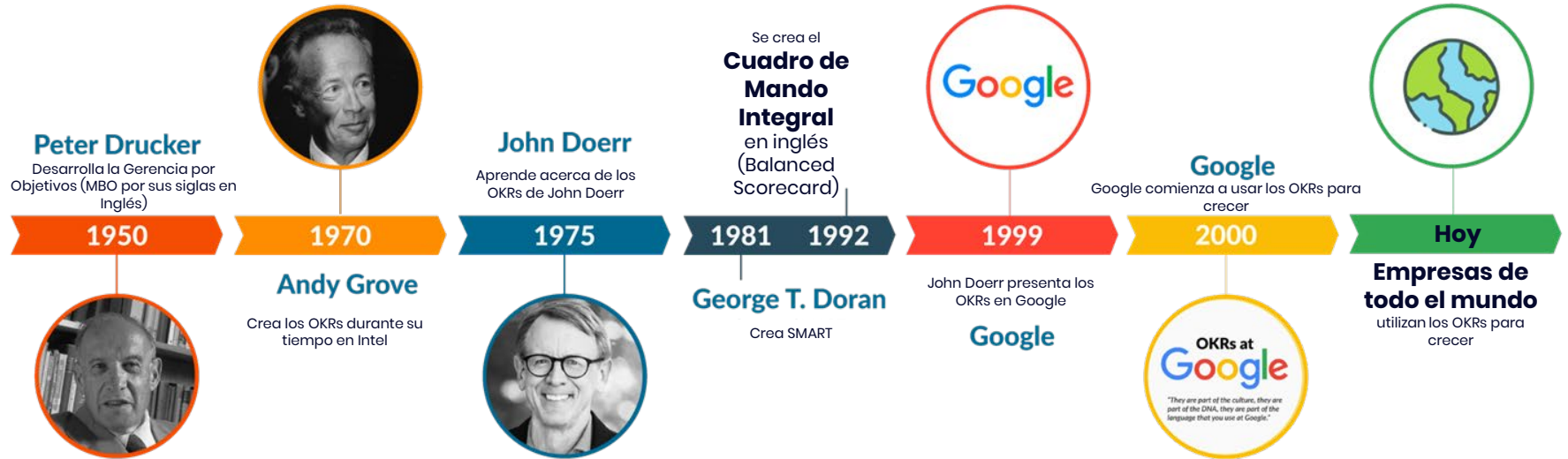
¿Cuál es la razón más común por la que fallan los objetivos?



Recomendación: use notas adhesivas para realizar esta actividad



Gestión de Metas: Breve Historia



Celen, S. (2022). OKR. Arguably the Best Performance Framework to Innovate Your Company and Personal Lives. Retrieved 16 March 2022, from <https://medium.com/innovation-party/okr-arguably-the-best-performance-framework-to-innovate-your-company-and-personal-lives-dc0bf4569a7b>



Andy Grove y el origen de los OKR



Andy Grove es ampliamente reconocido como el pionero que sistematizó los OKR en Intel en la década de 1970. Entre sus alumnos estuvo John Doerr, quien llevó los OKR a Google.



Why the secret to success is setting the right goals | John Doerr

(2022). Retrieved 31 May 2022, from <https://www.youtube.com/watch?v=L4NiQ4RNi9I>



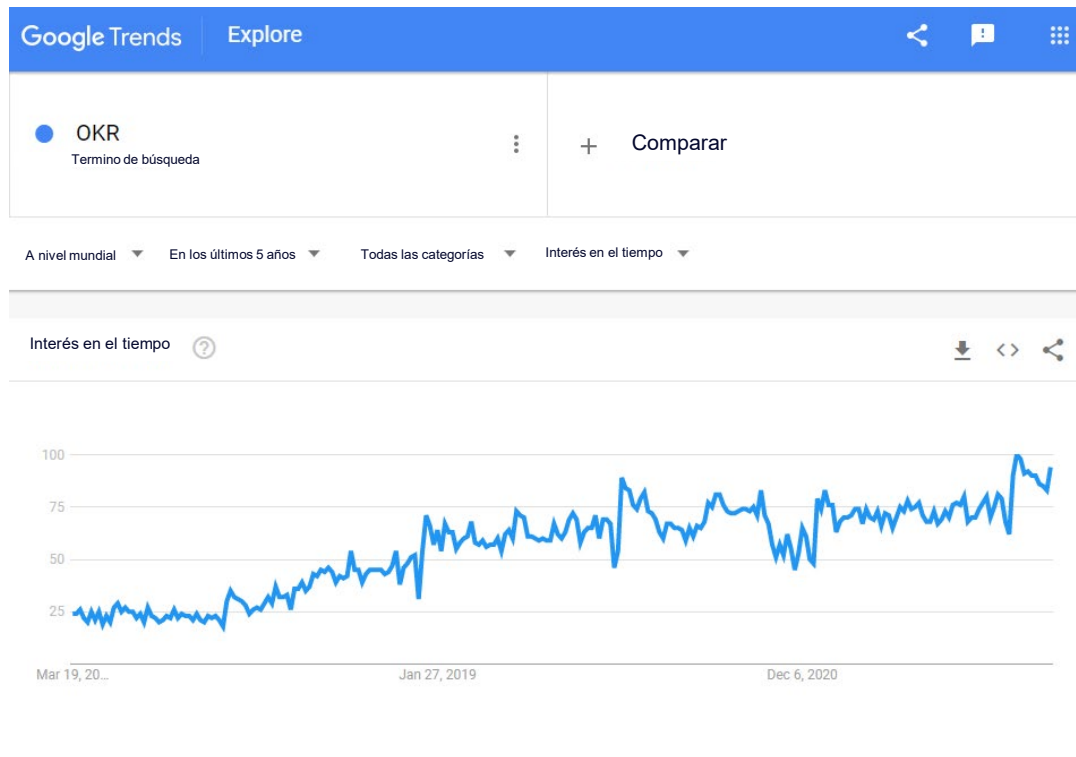
¿Cuáles Compañías usan OKR?

El sistema OKR vino de Intel.

Google recurrió a los OKR casi de inmediato y lo ha estado usando desde entonces. Los OKR son una forma sencilla de crear una estructura para empresas, equipos e individuos.



Popularidad de los 'OKR' en Google Trends



Qué son Objetivos y Resultados Clave (OKR)

- “OKR” significa “Objectives and Key Results/Objetivos y Resultados Clave.”
- Es un marco de trabajo colaborativo de establecimiento de objetivos utilizada por equipos e individuos para establecer metas desafiantes y ambiciosas con resultados medibles.

<https://rework.withgoogle.com/guides/set-goals-with-okrs/steps/introduction/>



Qué son Objetivos y Resultados Clave (OKR)

Estudios han demostrado que comprometerse con una meta puede ayudar a mejorar el desempeño de los empleados.

La investigación revela que establecer metas desafiantes y específicas puede mejorar aún más el compromiso de los empleados para lograr esas metas.

El marco OKR puede conducir a una mayor transparencia, alineación, enfoque y agilidad en su organización.



Qué son Objetivos y Resultados Clave (OKR)

Un marco de trabajo con pensamiento crítico y disciplina continua que busca asegurar que los empleados trabajen juntos, enfocando el esfuerzo para hacer contribuciones medibles.

Lamorte, B. (2022). *The OKRs field book* (1st ed., p. 10). NJ: Wiley.



Objetivos (El “Qué”)

- ¿Cuál es mi mayor prioridad?
- ¿Qué quiero lograr?
 - Los objetivos son declaraciones que marcan la dirección e inspiran
 - Los objetivos son declaraciones que ayudan a establecer prioridades.
 - Los objetivos deben ser simples y fáciles de entender.
 - Los objetivos son ambiciosos
 - Los objetivos deben ser motivadores. (En vez de frustrantes)
 - Los objetivos se perciben un poco incómodos
- 1-5 Objetivos por equipo



Características Clave de los Objetivos



Objetivo: Criterios del Control de Calidad

Estado de Meta Inspiradora

La inspiración se puede tomar de los enfoques de tu empresa, tu visión, misión o propósito

Cualitativo

Centrarse en el resultado, en lugar de la salida

Simple y específico

Manténlos concisos

Núcleo: Transparencia, claridad para comprensión, no difuso



Resultados Clave (El “Cómo”)

¿Cómo sé hasta dónde estoy llegando?

¿Cómo sé que se ha alcanzado la meta?

Los resultados clave miden tu progreso hacia un objetivo.

Los resultados clave conducen a una nivelación objetiva.



Características Principales de los Resultados Clave

Cuantitativa / cuantificable

Medible

Alto Impacto

3 - 5 resultados clave por objetivo (importante para mantener el enfoque)

Conectado: Orientado a objetivos



Resultados Clave: Criterios de Control de Calidad

- Alineados (Impulsores para lograr objetivos)
- Independientes (Los KR o Resultados Clave deben ser lo más independiente posible entre sí)
- Métricas controlables de prospectos
- Evitar la subjetividad
- Hitos (cada resultado clave representa un hito)
- No relacionados con tareas (Los KR o Resultados Clave no son iniciativas, proyectos o lista de tareas pendientes)



Resultado Clave
Disminuir la grasa corporal en un 10%

Iniciativa
Corre 5 millas **cada semana**



Iniciativas

¿Cómo llego a la meta?

Las iniciativas son las acciones tomadas para avanzar en los resultados clave.
Las iniciativas son solo hipótesis sobre qué trabajo podría generar el mayor impacto.

Características

- Actividad
- Específica
- Medible
- Directamente controlable
- Derivada de los OKR



Actividad: Hablando de algunos OKR

OBJETIVO:

Desarrollar una Nueva Visión del Producto

Resultados Clave:

1. Obtenga una puntuación de usabilidad superior a 8/10 en maquetas de UX de 20 clientes potenciales
2. Especifique 5 elementos de la nueva visión en maquetas de UX para aumentar el compromiso de uso del producto
3. Obtenga una puntuación de retroalimentación interna de 10/10 del equipo de ventas

Product Management OKR Examples – Koan. (2022). Retrieved 1 June 2022, from <https://www.koan.co/okr-examples/product-management>

- **Objetivo**

- Ambicioso
- Agresivo
- Alto Impacto
- Manejable
- Claro/Simple
- Público
- Alineado
- Corto/Largo Plazo

- **Resultados Clave**

- Alineado
- Alto Impacto
- Manejable/Progreso
- Tiempo-Específico
- Influyente
- Independiente
- Sin iniciativas o tareas



Actividad: Hablando de algunos OKR

OBJETIVO:

Lograr los objetivos financieros del primer trimestre.

Resultados Clave:

1. Aumentar de \$550 a \$750 million topline revenue
2. Aumentar de \$98 a \$150 million net Income
3. Disminuir los costos netos en un 6%

Lamorte, B., & Niven., P. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs* (1st ed., p. 10). Wiley Corporate F&A.

- **Objetivo**

- Ambicioso
- Agresivo
- Alto Impacto
- Medible
- Claro/Simple
- Público
- Alineado
- Corto/Largo Plazo

- **Resultados Clave**

- Alineado
- Alto Impacto
- Medible/Progreso
- Tiempo Específico
- Influyente
- Independiente
- Sin tareas ni iniciativas



“Mientras que el objetivo te dice a dónde ir, los resultados clave te dicen qué tan lejos estás de tu último destino”.



Escribamos OKRs



OKR Comprometidos vs. Aspiracionales

- OKR comprometidos o cualitativos:
Se evalúan al final de un tiempo establecido y se espera que se logren
- OKR aspiracionales:
Conocidos como objetivos expandidos.
Por lo general, a largo plazo sobrevive a un ciclo OKR.

Mientras que un OKR aspiracional es un objetivo 10x o un 'moonshot', un objetivo 'comprometido' está más cerca de lo habitual.

Si bien se espera que los OKR comprometidos se entreguen a una tasa del 100 %, los OKR aspiracionales se logran a una tasa de ~70 % en promedio.

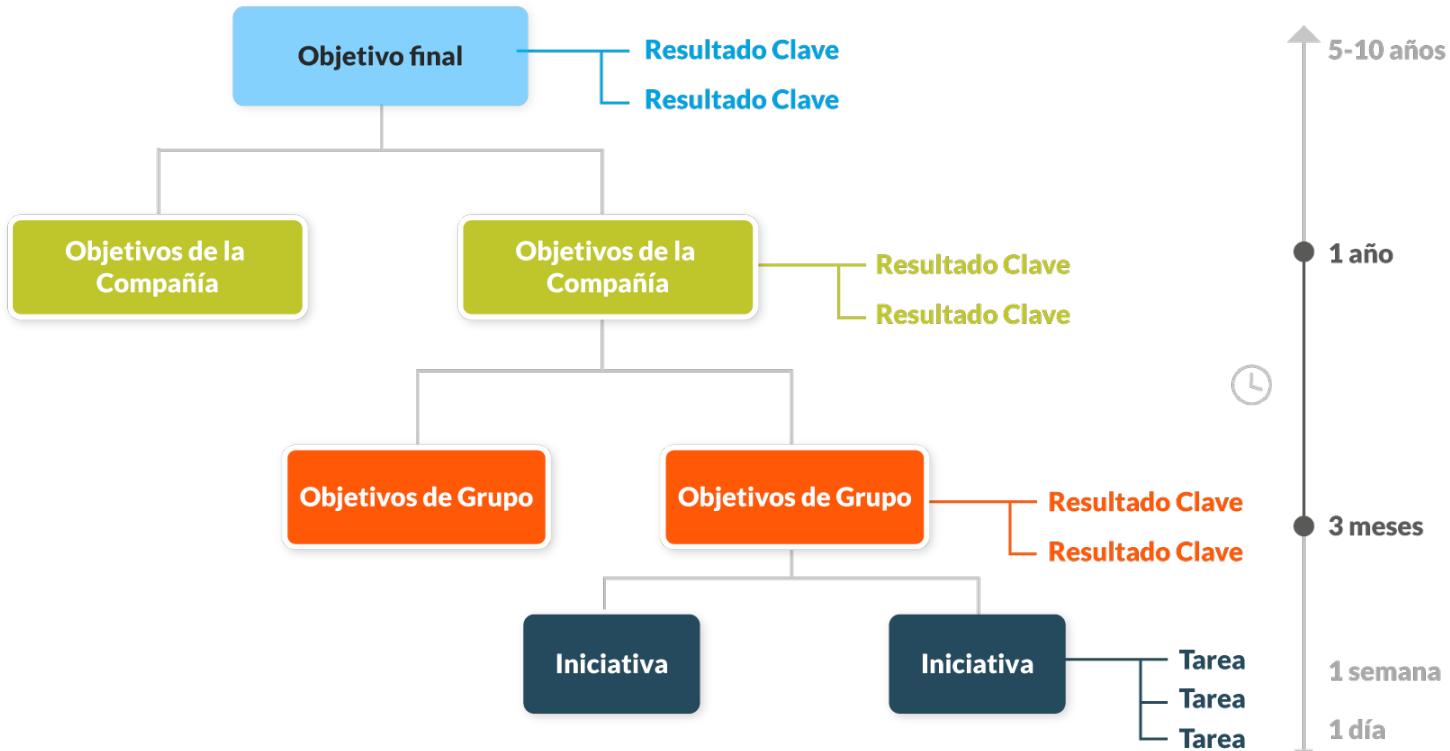


Aspiracionales vs Comprometidos (Moonshots vs Roofshots)

Moonshots (expandir)	Roofshots
Expandir metas	Metas difíciles pero alcanzables.
Un poco más allá del umbral de lo que parece posible.	El éxito significa alcanzar el 100%.
El éxito significa lograr el 60-70%.	Metas comprometidas
<i>"70% es el nuevo 100% para expandir metas"</i>	
• Incluso alcanzar el 70 o el 80 por ciento en un objetivo ambicioso puede ser una gran victoria	



Jerarquía de los OKR



Resumen

	Resultados Clave	Iniciativa
Alineados	✓	
Ambicioso		✓
Direccional	✓	
De Alto Impacto	✓	✓
Inspiracional	✓	
Medible		✓
Especifica		✓
Con límite de tiempo	✓	✓
Entendible	✓	
Dentro del Círculo de Influencia	✓	✓
Bajo Control		

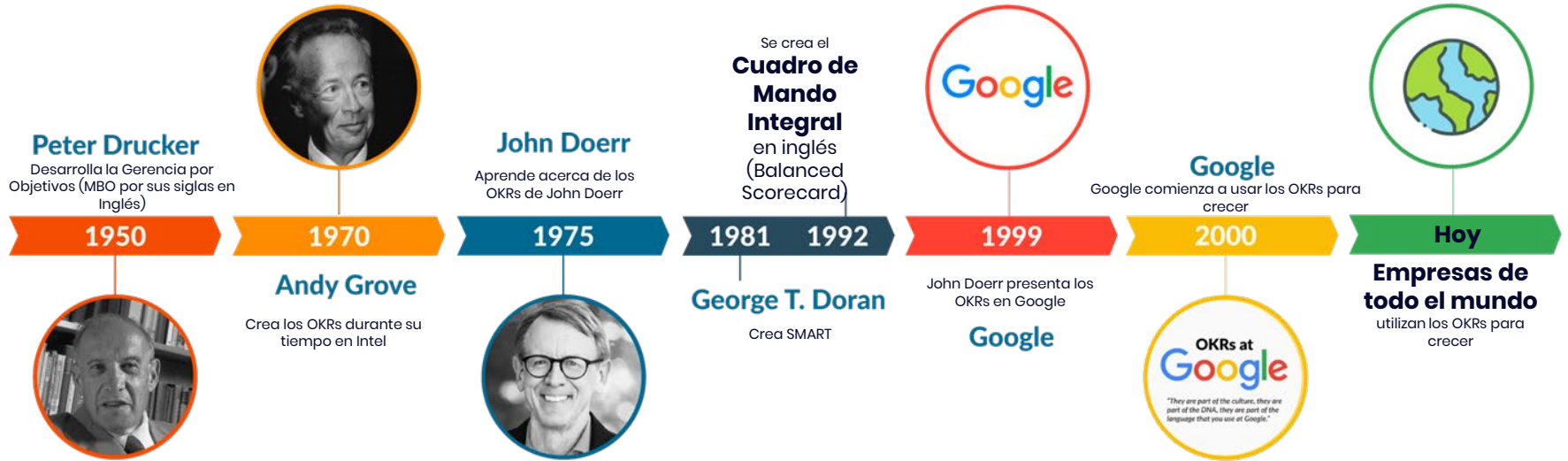


Introducción a los OKR II

- Gestión de Metas
- Misión, Visión y Estrategia
- Cultura de la Organización
- Liderazgo Ágil
- Desafíos organizacionales y por qué necesita OKR
- Beneficios de los OKR
- ¿Por qué está implementando OKR?
- Patrocinio ejecutivo: un componente crítico de la implementación de sus OKR



Gestión de Metas: Breve Historia



Celen, S. (2022). OKR. Arguably the Best Performance Framework to Innovate Your Company and Personal Lives. Retrieved 16 March 2022, from <https://medium.com/innovation-party/okr-arguably-the-best-performance-framework-to-innovate-your-company-and-personal-lives-dc0bf4569a7b>



La Gestión de Metas por Objetivo (MBO, por sus siglas en inglés) es un modelo de gestión estratégica que tiene como objetivo mejorar el rendimiento de una organización mediante la definición clara de objetivos acordados tanto por la gerencia como por los empleados.

Se cree que los siguientes cuatro componentes principales del proceso de MBO contribuyen a su eficacia:







- Establecer objetivos específicos.
- Establecer objetivos realistas y aceptables.
- Participación conjunta en el establecimiento de objetivos, la planificación y el control.
- Retroalimentación.



Gestión de Metas: MBO

Los OKR evolucionaron a partir del método de establecimiento de metas MBO después de que Andy Grove adaptara el proceso MBO de Intel en la década de 1970.

MBOs vs OKRs: ¿Cuál es la Diferencia?

	Management by Objectives (MBOs)	Objectives and Key Results (OKRs)
ENFOQUE 	"Qué"	"Qué" y "Cómo"
DURACIÓN 	Anuales	Trimestrales
ACCESO 	Privados y por Silos	Públicos y transparentes
DIRECCIÓN 	Arriba-abajo	Abajo-arriba/Laterales
COMPENSACIÓN 	Ligados a la compensación	Divorciados en su mayoría de la Compensación
ASPIRACIÓN 	Adversos al riesgo	Agresivos e Inspiracionales

OKRs and MBOs: What's the difference?. (2022). Retrieved 1 June 2022, from <https://www.whatmatters.com/resources/okr-and-mbo-difference-between>



Gestión de Metas: SMART

- SMART (por sus siglas en inglés) es una conocida herramienta para planificar y alcanzar tus objetivos.
- 5 reglas en el desarrollo de las metas en SMART.
 - S = Specific (Específico): Los detalles de lo que quieres lograr deben incluirse en su objetivo.
 - M = Measurable (Medible): Debes ser responsable de seguir tu progreso y evaluar si has cumplido o no tu objetivo.
 - A = Achievable (Alcanzable): Tus objetivos deben ser un reto. No deben ser ni demasiado fáciles ni demasiado difíciles.
 - R = Realistic (Realista): Si dedicas tiempo y esfuerzo y tienes los recursos, deberías poder lograr tu objetivo.
 - T = Time-Bound (Limitado en el tiempo): Tu objetivo debe ser importante para ti en este momento de tu vida y alcanzable dentro del marco de tiempo que hayas establecido.

El Marco de Objetivos SMART

Específico

Medible

Alcanzable

Realista

**Limitado en el
Tiempo**









Gestión de Metas: KPIs

- Los Indicadores Clave de Rendimiento (Key Performance Indicators, KPI, por sus siglas en inglés) son un conjunto de medidas cuantificables que una empresa o industria utiliza para medir y comparar el rendimiento en términos de cumplir con sus objetivos estratégicos y operativos. (PMI.org)
- Los KPI varían de una empresa a otra. Pero, en general, cinco de los KPI más utilizados incluyen:
 1. Crecimiento de los ingresos.
 2. Ingresos por cliente.
 3. Margen de ganancia.
 4. Tasa de retención de clientes.
 5. Satisfacción del cliente.
- **Una métrica no es un KPI ni un resultado clave**



Gestión de Metas: KPIs

KPIs vs OKRs: ¿Cuál es la Diferencia?

		Key Performance Indicators (KPIs)	Objectives and Key Results (OKRs)
QUÉ		Números que dan seguimiento al funcionamiento de tu negocio	Objetivos y medidas orientados a la acción
FUNDAMENTOS		Basado en resultados pasados o metas futuras	Basado en la misión, aspiracional y direccional
DIRECCIÓN		Supervisar el “estado estable” y los puntos de referencia	Audaz, atado a la misión
DISPARADORES		Se solicitan acciones cuando los números están desviados	Se toman medidas a medida que surgen problemas
DURACIÓN		Medido de forma continua	Con límite de tiempo, a menudo trimestral
ESPERANZA DE VIDA		Puede ser el mismo de un trimestre a otro, de un año a otro	Cambia de trimestre a trimestre, de año a año

The difference between KPIs and OKRs. (2022). Retrieved 1 June 2022, from <https://www.whatmatters.com/resources/difference-between-okr-kpi>



Gestión de Metas: KPIs

KPI

Un único punto de datos para seguir y controlar el rendimiento de un área concreta



OKR

Un marco para impulsar los objetivos estratégicos



(2022). Retrieved 1 June 2022, from <https://getlucidity.com/strategy-resources/kpis-okrs-whats-the-difference/>



Más sobre OKR

OKR es un sistema completo de gestión de objetivos, mientras que los KPI son un conjunto de indicadores.

Los OKR son clave y se enfocan en lo importante si se vigilan para el éxito comercial de la organización. Los OKR miran al mercado y buscan métricas procesables que impulsen algún elemento estratégico de la organización. Los OKR están abajo mientras que los KPI están en lo alto.

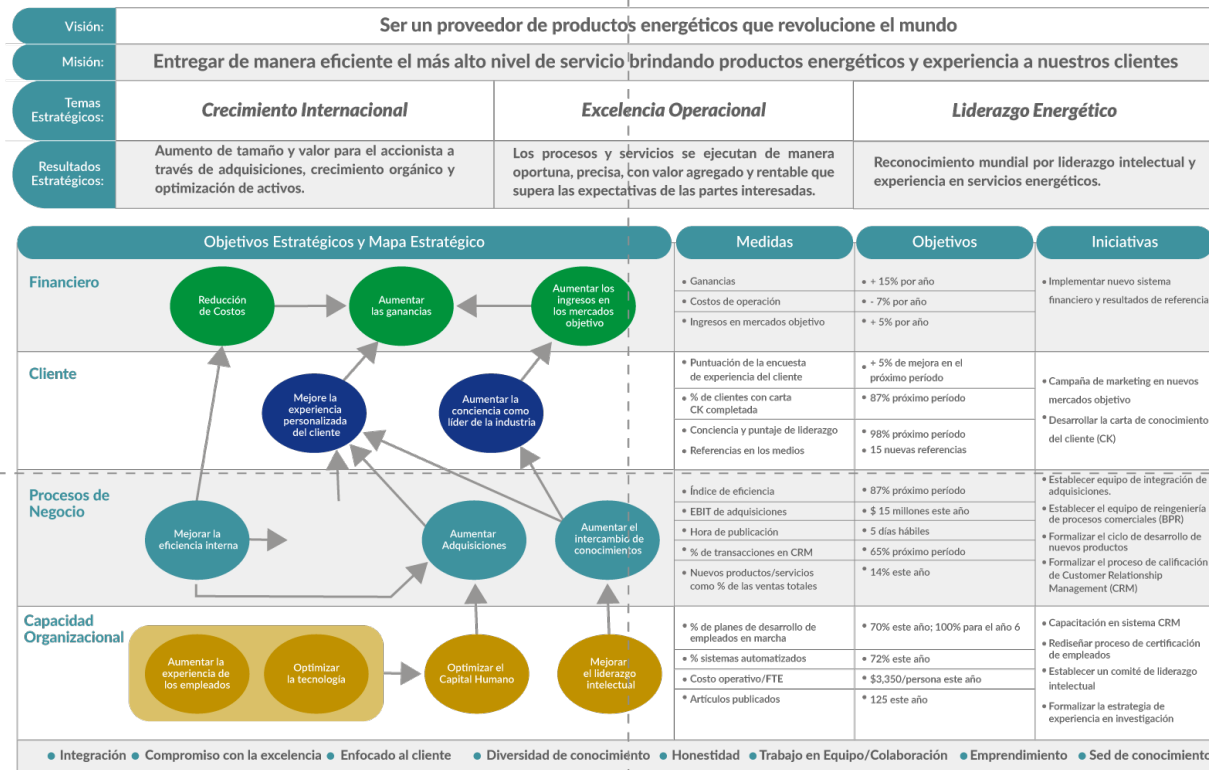
- OKR es un marco de trabajo (método).
- Los OKR vinculan los resultados con las acciones.
- Los OKR son lo que DEBEMOS hacer.
- Los OKR son "clave".
- Los KPI buscan maximizar la eficiencia, hacer lo correcto.
- Los OKR maximizan la efectividad, hacer lo correcto.
- Los OKR se combinan con Growth Hacker, Customer Success, Design Thinking, User interface, Lean Startup.
- Los OKR no reemplazan el uso de KPI (se usan para diferentes propósitos).



Cuadro de Mando Integral

- El Cuadro de Mando Integral (BSC, por sus siglas en inglés) se desarrolló en la década de 1990
- El Cuadro de Mando Integral fue desarrollado originalmente por el **Dr. Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y el Dr. David Norton** como un marco de trabajo (framework) para medir el desempeño organizacional utilizando un conjunto más equilibrado de medidas de desempeño
- Las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral tradicional son la Financiera, Cliente, Proceso Interno y Aprendizaje y el Crecimiento





<https://balancedscorecard.org/about/nine-steps/>



Hoshin Kanri – 方針管理

Hoshin Kanri es un marco de ejecución de estrategias que garantiza el enfoque en un número limitado de objetivos, así como la alineación y la transparencia en todos los niveles.

El equipo de liderazgo desarrolla métricas y objetivos innovadores para abordar una selección de problemas críticos.

Estos se transmiten a nivel de departamentos, equipos y empleados.



¿Cuál es la historia del origen de tus OKR?

¿Por qué quieres ser Master/Champion de OKRs?



Cultura de la Organización: ¿Qué es?

¿Cómo la Compañía ajusta sus metas?

- Componentes de la cultura de la compañía:
 - Las reglas de la organización (Actitudes, normas, valores y creencias) - El manual del empleado.
 - Tradiciones (Reuniones, métodos de comunicación estandarizados, relaciones profesionales, retiros)
 - Personalidades (comportamientos, individuos, perspectivas)



Cultura de la Organización: Tres capas diferentes

Modelo de Cultura Organizacional de Edgar Schein



Visibles pero a menudo no descifrables

Mayor nivel de conciencia

Se da por sentado, es invisible y preconsciente

Citas Ilustrativas

"Quedarse en el nivel de los artefactos o valores es ocuparse de las manifestaciones de la cultura, pero no de la esencia cultural".

Es necesario inferirlos entrevistando a los miembros clave de la organización o analizar el contenido de los artefactos, como los documentos y los estatutos"

"A medida que ciertos procesos motivacionales y cognitivos se repiten y siguen funcionando, se vuelven inconscientes"

"Los negocios deberían ser rentables"

Source: think-boundless.com



Cultura de la Organización: ¿Qué es?

¿Cómo cambias la cultura de la organización?

¿Pueden las metas del negocio cambiar la cultura de la compañía?

¿Cuáles son las verdaderas lecciones del caso Wells Fargo?

En 2015, la ciudad de Los Ángeles demandó a Wells Fargo por conducta poco ética de los clientes, acusando al banco de abrir en secreto cuentas no autorizadas que luego acumularon cargos falsos.

<https://www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2016/09/08/wells-fargo-fined-185-million-for-opening-accounts-without-customers-knowledge/>



Misión, Visión y Estrategia



Fuente: Lamorte., B., & R. Niven., P. (2016). Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs (1st ed., p. 43). Wiley.



Misión, Visión y Estrategia

La misión de Amazon declara "servir a los consumidores a través de tiendas físicas y en línea y centrarse en la selección, el precio y la comodidad".

La visión de Amazon declara "ser la empresa más centrada en el cliente en todo el planeta, donde los clientes pueden encontrar y descubrir cualquier cosa que deseen comprar en línea, y se esfuerza por ofrecer a sus clientes los precios más bajos posibles".



Fuente: Lamorte., B. & R. Niven., P. (2016). Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs (1st ed., p. 43). Wiley.



El Círculo de Oro – Cómo las empresas suelen definir su misión.

Por Simon Sinek

Simon Sinek utiliza el Círculo Dorado para ilustrar cómo las empresas suelen definir su misión.

Comienzan con el círculo exterior respondiendo a la pregunta "**¿Qué?**" Por ejemplo:
"Fabricamos sistemas de montaje para sistemas de energía solar".

Luego hacen la pregunta "**¿Cómo?**" y responde con:
Por ejemplo:
"Somos mejores y más rápidos que la competencia".

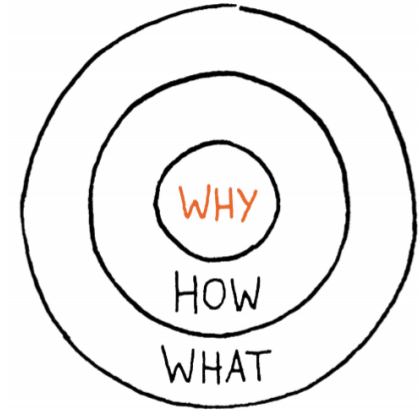
La pregunta sobre el núcleo de la empresa, es decir, "**¿Por qué?**" a menudo se descuida.

The Golden Circle

QUÉ
Todas las organizaciones del planeta saben QUÉ hacen. Son los productos que venden o los servicios

CÓMO
Algunas organizaciones saben CÓMO lo hacen. Son las cosas que las hacen especiales o las diferencian de su competencia.

POR QUÉ
Muy pocas organizaciones saben POR QUÉ hacen lo que hacen. El POR QUÉ no consiste en ganar dinero. Eso es un resultado. El POR QUÉ es un propósito, una causa o una creencia. Es la razón de ser de su organización.



Kudernatsch, D. (2021). *Toolbox objectives and key results* (1st ed., p. 41). Orlando, FL: Independently published.



Actividad: Círculo Dorado

Haciendo uso del Círculo Dorado, tómate 5 minutos tratando de escribir la misión de tu vida, equipo o empresa.

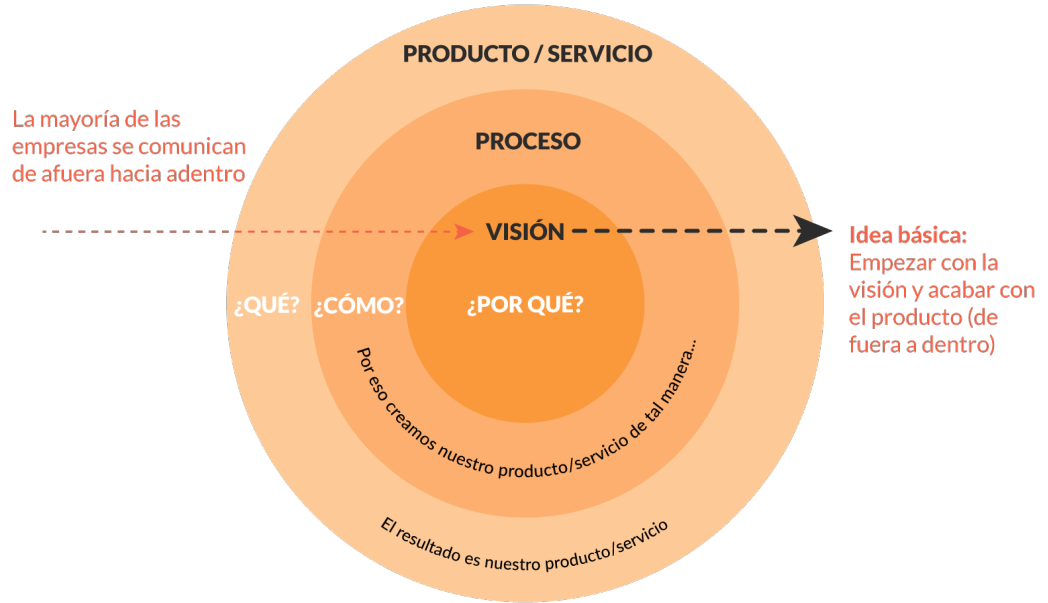


Fig. 6: El Círculo Dorado de Simon Sinek

Kudernatsch, D. (2021). *Toolbox objectives and key results* (1st ed., p. 41). Orlando, FL: Independently published.



NUEVE PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO ÁGIL

COMUNICACIÓN



PRINCIPIO 1: LAS ACCIONES SON MÁS FUERTES QUE LAS PALABRAS



PRINCIPIO 2: MEJORAR EL PENSAMIENTO MEJORA LOS RESULTADOS



PRINCIPIO 3: LAS ORGANIZACIONES MEJORAN CON UNA RETROALIMENTACIÓN CONTINUA

COMPROMISO



PRINCIPIO 4: LAS PERSONAS REQUIEREN SIGNIFICADO Y PROPÓSITO PARA HACER QUE EL TRABAJO SEA SATISFACTORIO



PRINCIPIO 5: LA EMOCIÓN ES BASE PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA INNOVACIÓN



PRINCIPIO 6: EL LIDERAZGO VIVE EN TODAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN

COLABORACIÓN



PRINCIPIO 7: LOS LÍDERES DESARROLLAN UN PODER Y AUTORIDAD APROPIADOS



PRINCIPIO 8: LAS COMUNIDADES COLABORATIVAS LOGRAN MÁS OBJETIVOS QUE LOS INDIVIDUOS



PRINCIPIO 9: LAS GRANDES IDEAS PUEDEN VENIR DE CUALQUIER PARTE DE LA ORGANIZACIÓN.

"Los gerentes nos volvemos un poco más obsoletos cada día." – Andy Grove



Desafíos Organizacionales, y Por qué necesitas los OKR

“Los OKR nos han ayudado a crecer 10 veces, muchas veces. Han ayudado a que nuestra misión locamente audaz de organizar la información del mundo sea quizás incluso alcanzable. Nos mantuvieron a mí y al resto de la empresa a tiempo y en rumbo cuando más importaba”.



Larry Page, Cofundador y ex CEO de Google



Desafíos Organizacionales, y Por qué necesitas los OKR



Crecimiento
Sostenible



Modelos no
tradicionales,
jerárquicos y
funcionales



Ejecución
de la
estrategia
comercial



Adopta la
agilidad



Modificar
modelos de
negocio previos
para adaptar la
empresa



Implicación
de los
empleados



Beneficios /Superpoderes de OKR

Abreviado de FACTS (Hechos) por John Doerr:

Enfoque (Focus)	OKR ayuda a centrarse solo en lo que es más importante al priorizar sólo el trabajo que tiene el mayor impacto comercial.
Alineación (Alignment)	OKR ayuda a los gerentes y empleados a alinear todos sus esfuerzos, asegurándose de que todos en la organización se muevan en la misma dirección.
Compromiso (Commitment)	Las personas logran resultados notables cuando están comprometidas con un propósito.
Seguimiento (Tracking (Track for Accountability))	Cada OKR debe poder ser rastreado a través de las métricas establecidas cuando se escribieron.
Extensión (Stretching (Stretch Goals))	Los OKR deberían inspirar a las personas y organizaciones a sobresalir haciendo mucho más de lo que creían posible.



Más Beneficios – Plataforma de John Doerr



Disciplinas de Pensamiento



Se comunica con precisión



Establece indicadores para medir el progreso



Muestra lo lejos que estamos



Enfoca el esfuerzo



Más Beneficios



Cambio
cultural



Compromiso
de los
empleados



Aprendizaje
continuo



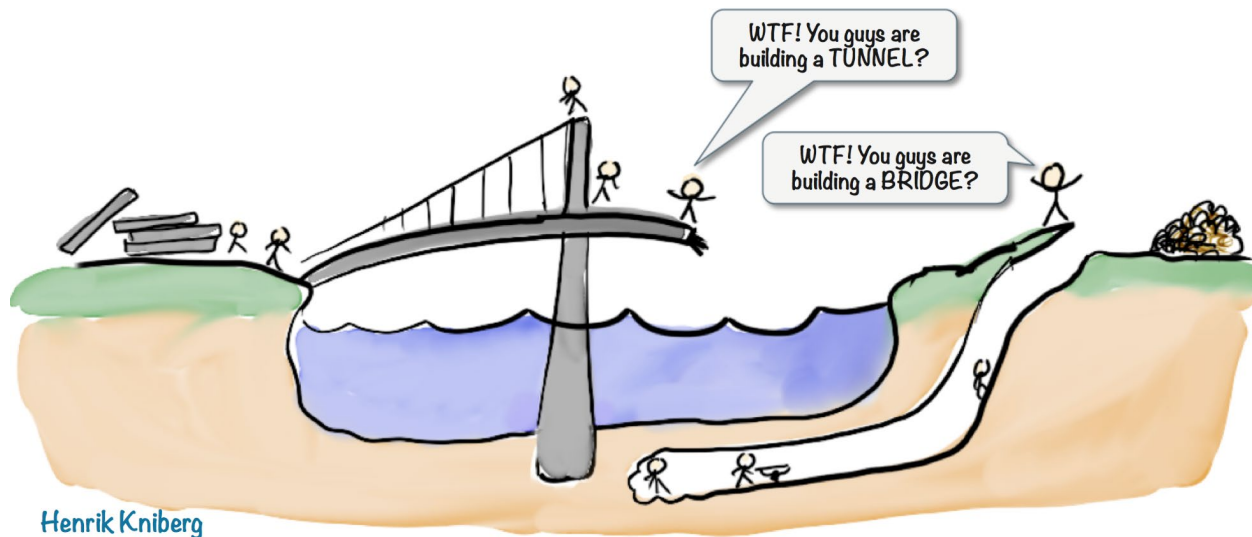
Agilidad



Pensamiento
visionario
(expandir el
pensamiento
sobre lo que es
posible)



Misalignment



Patrocinio Ejecutivo de OKR



CEO u otro miembro ejecutivo de alto nivel que apoye o patrocine.



Involucrar a la alta dirección en la implementación de los OKR desde el principio



Compromiso del liderazgo de alto nivel con las iniciativas OKR



Apoyo visible del CEO y del equipo de liderazgo sénior



Identificar campeones OKR, cada departamento debe tener al menos un campeón



La proporción ideal de campeones OKR es de 30:1



Patrocinio Ejecutivo

Las responsabilidades del Patrocinio Ejecutivo incluyen:

- **Comunicar** las razones de porqué la empresa está empleando OKR.
- **Confirmar** los parámetros de implementación según lo recomendado por los líderes del proyecto.
- **Ayudar** a recopilar objetivos para el taller de redacción de OKR de alto nivel.
- **Participar** en talleres de OKR de alto nivel.
- **Reunirse** con el equipo y confirmar que los OKR a nivel de equipo están alineados con la estrategia de la organización.
- **Brindar** energía y vida al programa de OKR (por ejemplo, asegurar recursos, hacer comentarios de apertura en capacitaciones de OKR, presentar OKR de alto nivel en reuniones de toda la empresa).

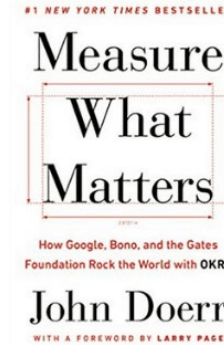
Lamorte, B. (2022). *The OKRs field book* (1st ed., p. 37). NJ: Wiley.



Objetivo Corporativo de Youtube

“Llegó a mil millones de horas de visualización por día (para 2016)”.

1. Equipo de búsqueda + App principal (+XX%), Salón (+XX%).
2. Aumentar la participación de los niños y el tiempo de visualización de juegos (X horas de visualización por día).
3. Lanzar la experiencia de realidad virtual de YouTube y aumentar el catálogo de realidad virtual de videos X a Y.



Doerr, J. (2018). *Measure what matters* (1st ed., p. 163). New York: Portfolio/Penguin.



¿Está tu compañía lista para los OKR?

La organización debe estar preparada para OKR y tener una cultura que la ayude a prosperar.



...

Gestión con los OKR

- OKR Champion/Master
- Entrenamiento de OKR
- Roles de OKR
- Gestión continua del rendimiento y CFR
- Software y OKR
- Tips, buenas prácticas y problemas



OKR Champion / OKR Master

- Un Practicante o Experto en OKR para la implementación de OKR dentro de una organización
- Un OKR Champion es similar a Scrum Master o Blackbelts en Lean 6 Sigma, y su apoyo puede ser fundamental para la implementación exitosa de OKR en la empresa



Responsabilidades

- Orientación/capacitación sobre cómo armar/establecer la declaración de misión de una organización, los objetivos a largo plazo, los OKR anuales y los OKR trimestrales
- Trabaja con los gerentes para establecer los OKR de tus equipos y asegurarte de que la organización avance hacia su consecución
- Identifica oportunidades para fusionar OKR de equipos individuales e identifica ineficiencias
- Comprender el estado de los OKR en todos los equipos
- Contribuir a la formación de nuevos miembros
- Ayuda a rastrear los OKR dentro de diferentes equipos semanalmente
- Ayudar a la organización a preparar OKR trimestrales
- Organizar eventos anuales de OKR de apertura y cierre
- Organizar eventos de OKR trimestrales



Roles y Responsabilidades: OKR Owner

En general, el OKR owner es el líder o la persona más involucrada con el éxito de ese OKR y puede ser el gerente; es el principal responsable de coordinar los planes de acción si no hay avance con ese OKR. Sin embargo, los OKR siempre son responsabilidad de todos los miembros del equipo. Él/Ella presiona al equipo para lograr ese OKR.

- Trabajar con el equipo para desarrollar los OKR
- Actualizaciones del Entrenador de OKR en reuniones semanales de revisión (junto con el equipo)
- Alinea los equipos con los planes de acción para alcanzar los OKR
- Lidera el equipo para presentar los resultados de OKR al final del ciclo
- Puede ser el Gerente



OKR Owner



Entrenamiento de OKR

Asociarse con los clientes en un proceso reflexivo, creativo y estructurado en tres fases.

Fase 1: Entrenamiento de implementación para alinear las respuestas a las preguntas que definen un programa de OKR y definir los roles y recursos que respaldarán el programa de OKR.

Fase 2: Capacitación para garantizar una comprensión compartida de los OKR.

Fase 3: Ciclo de entrenamiento, consulta que permite a un cliente reflexionar críticamente a lo largo de los tres pasos de un ciclo de OKR para (1) alinearse en dónde y por qué enfocar el esfuerzo para lograr una mejora medible, (2) comunicar y monitorear el progreso, y (3) documentar y aplicar los aprendizajes al próximo ciclo de OKR.

Lamorte, B. (2022). *The OKRs field book* (1st ed., p. 18). NJ: Wiley.



Compromiso de Entrenamiento en OKR



Duración de un compromiso de entrenamiento de OKR: de 8 a 12 meses.

Lamorte, B. (2022). *The OKRs field book* (1st ed., p. 31). NJ: Wiley.



Otros posibles Roles Incluidos en la Adopción de OKR

- Entrenamiento de OKR (Interno y Externo)
- OKR Owner
- Líder de proyecto de OKR
- Coordinador de OKR



- Conversaciones, retroalimentación y reconocimiento

“¿Se cumplió o no el objetivo?”

- La combinación de OKR y CFR se convierte en una gestión continua del rendimiento



- Buenas preguntas para la conversación y retroalimentación
 - ¿Cómo van tus OKR?
 - ¿Qué capacidades críticas necesitas para tener éxito?
 - ¿Existen obstáculos que podrían impedirte alcanzar tus objetivos?
 - ¿Qué OKR deben ajustarse—o agregarse o eliminarse—en vista de las prioridades cambiantes?



Gestión de Mejora Continua (CPM)



La CPM, crea una relación saludable entre los empleados y el gerente.



La CPM, hace que el lugar de trabajo sea productivo y motivador.



La gestión continua del desempeño es un proceso persistente que tiene lugar en la empresa a lo largo del año en el que se comparten comentarios e ideas.



La gestión continua del rendimiento consta de dos partes:

Ajuste de los OKR
Implica conversaciones
periódicas y continuas,
adaptadas a las
necesidades



Gestión Anual del Rendimiento Frente a la Gestión Continua del Rendimiento

- Comentarios anuales
- Vinculado a la compensación
- Directivo / autocrático
- Centrado en resultados
- Basado en la debilidad
- Propenso a la especulación

- Retroalimentación continua
- Desvinculado de la compensación
- Entrenamiento / democrático
- Centrado en el proceso
- Basado en la fuerza
- Basado en hechos



CFR – Conversaciones

- Un intercambio verbal entre el gerente y el empleado que impulsa el desempeño y cubre el desarrollo, el compromiso, los comportamientos y las competencias de los empleados
- Cinco áreas críticas de conversación son:
 1. Establecimiento de objetivos y reflexión
 2. Actualizaciones continuas del proceso
 3. Entrenamiento bidireccional
 4. Crecimiento profesional
 5. Revisión del rendimiento ligero



CFR – Feedback

- Comunicación hacia arriba, hacia abajo y a través de líneas organizacionales que evalúan comportamientos y resultados
- Bidireccional
- Feedback positivo
- Concreto/Específico
- Oportuno
- Para evaluar el progreso y guiar futuras mejoras



CFR – Reconocimiento Continuo

- Instituto de reconocimiento entre pares
- Establecer criterios claros
- Compartir historias de reconocimiento
- Hacer que el reconocimiento sea frecuente y alcanzable
- Vincular el reconocimiento a los objetivos y estrategias de la empresa

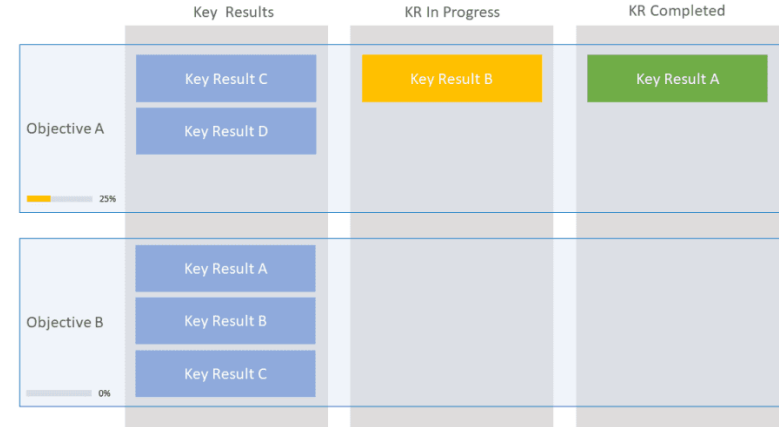


Mapeo de OKR con Kanban

Kanban se centra en la visualización del trabajo.

Beneficios:

- Alinear estrategia y ejecución
- Seguimiento del progreso del equipo hacia los objetivos de la empresa
- Potenciar un liderazgo más efectivo
- Facilitar debates estratégicos sobre el desempeño de la empresa durante las reuniones de gestión



Fuente: Kanban Board OKR Template | OKR Example | Teamhood. (2022). Retrieved 1 June 2022, from <https://teamhood.com/kanban-resources/kanban-board-okr-template/>



Herramientas de OKR

- Documentos/Hojas de Google
- Plantilla OKR de Certiprof
- Herramientas Gratuitas / De pago
- Las herramientas de OKR son una parte crítica y significativa del marco de OKR

Algunos atributos:

- Interfaz de usuario
- Usabilidad
- Mapas de objetivos
- Informes y perspectivas
- Integración
- Personalizable
- Flexible



Top 10 de los Problemas de OKR

1. Configurarlos y olvidarlos
2. No designar un OKR Champion
3. Vinculación de los OKR con las evaluaciones de desempeño y la compensación
4. No comunicar el valor de los OKR
5. No capacitar o involucrar a los empleados
6. Tener demasiados OKR
7. Centrarse en las tareas, no en los resultados
8. Los OKR son demasiado fáciles o poco realistas
9. Establecer solo objetivos de arriba hacia abajo
10. No aprender de cada ciclo



La implementación de OKR ayudará al Líder

- Generando transparencia
- Mejorando la comunicación
- Aumentando de los niveles de compromiso
- Estimulando la colaboración



Mejores Prácticas y Tips de OKR

- Comienza a configurar tus OKR antes de que comience el trimestre
- Para maximizar el enfoque, la priorización es esencial
- Finaliza los OKR antes de que comience el trimestre
- Comienza a planificar los OKR del próximo trimestre de 2 a 4 semanas antes de que comience éste
- Comunicar objetivos con el resto de la empresa
- Equilibrio entre lo comprometido y aspiracional
- Discuta el por qué los objetivos son importantes
- Crear un libro de jugadas de OKR



Mejores Prácticas y Tips de OKR

- Capacitar e involucrar a todos
- Prioriza los resultados
- Los jefes de departamento/equipo deben presentar los Objetivos a sus equipos a nivel de Empresa
- Alinear los OKR del equipo con los objetivos de la empresa
- Implementar un proceso semanal (Compromiso, Progreso)
- Los miembros del equipo deben establecer nuevos planes semanales y actualizar los OKR del equipo de forma continua
- Revisiones mensuales de OKR (lecciones aprendidas, desafíos)
- Realizar revisiones en toda la empresa al final del trimestre (Revisar los OKR con regularidad)



...

Ajustes de los OKR I

- Enfoque del proceso de los OKR
- Ciclo de los OKR
- Ciclo de planificación de los OKR



Dónde Desarrollar los OKR

A nivel de empresa

Unidades de negocio

Organización entera

Piloto en unidad de negocio

OKR para proyectos

Pocos equipos que usan un solo conjunto de OKR



Enfoque de Proceso de los OKR

1. La alta dirección define **1 a 5 Objetivos** anuales a nivel compañía. Cada trimestre se **establecen/actualizan OKR** alineados con esos Objetivos.
2. Los Objetivos se despliegan en cascada hacia los equipos; **cada equipo** define **1 a 5 Objetivos** alineados con el nivel superior.
3. Los equipos (miembros y gerentes) definen **Resultados Clave (3 a 5 por Objetivo)** alineados con los Objetivos del equipo y de la empresa.
4. Gerentes y equipos **acuerdan** los OKR y aseguran Objetivos ambiciosos, claros e inspiradores, con **Resultados Clave medibles**.
5. Los OKR son **transparentes** y visibles para toda la organización, favoreciendo el enfoque, la rendición de cuentas y la colaboración.

Al final del ciclo (trimestral), las y los participantes revisan y **puntúan** sus Resultados Clave para monitorear el progreso frente a los Objetivos.

Nota práctica: dentro del rango **de 1–5 Objetivos por nivel**, las **organizaciones pequeñas** suelen trabajar con **1–2**, mientras que las **organizaciones medianas y grandes** trabajan con **3–5**.

Celen, S. (2021). *OKR. Master the Performance Framework that Google Perfected: Create & Achieve Your Top Startup and Personal Goals Using the Leading Innovation Management System* (1st ed., p. 13). Orlando: Independently published.



El Ciclo OKR: 3 Pasos para el Éxito de los OKR

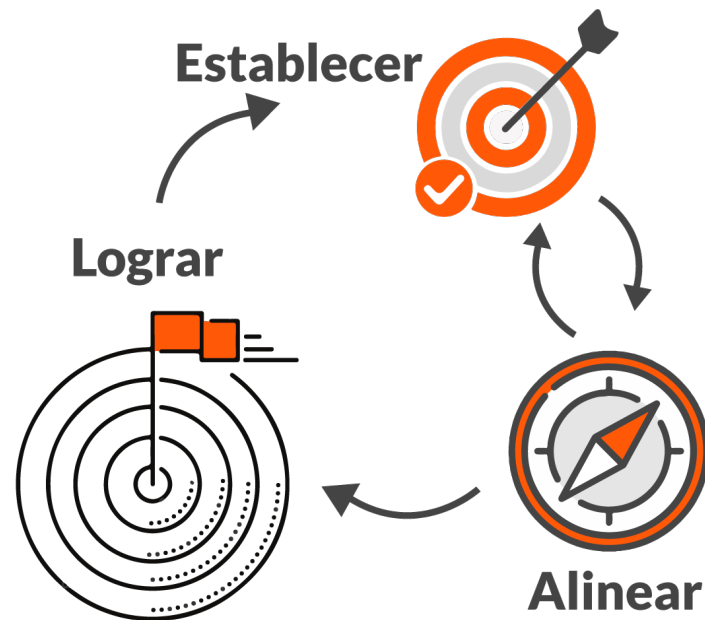
Un ciclo OKR tiene como objetivo mejorar el trabajo en equipo y la comunicación y cumplir objetivos estratégicos.

El ciclo son solo tres pasos, repetidos cada trimestre:

- **Ajustar**
- **Alinear**
- **Lograr(Retrospectiva)**

Un ciclo típico de OKR puede ser de 4 a 6 semanas para pequeñas y medianas empresas que establecen OKR por primera vez.

El ciclo se repite cada trimestre.



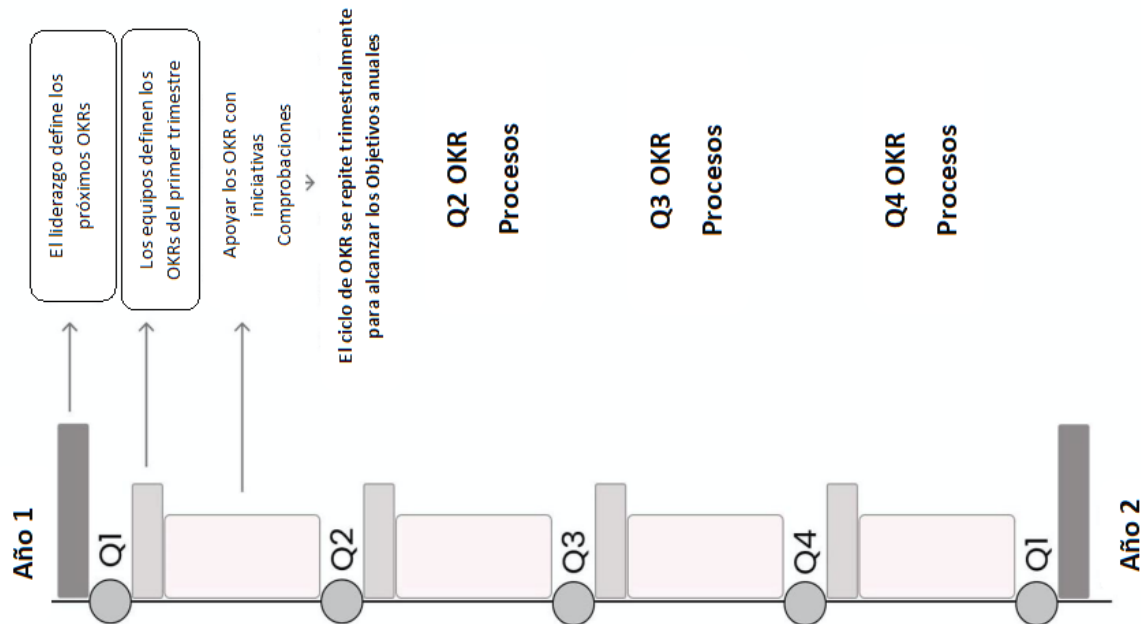
Siete Pasos para OKRs a Nivel de Equipo

1. Acordar una misión
2. Comprobar la alineación
3. Desarrollar objetivos
4. Proyecto de resultados clave
5. Tarea encubierta a resultados clave
6. Desafiar el conjunto de resultados clave
7. Refinar resultados clave. Finalizar los OKR a nivel de equipo

Lamorte, B. (2022). *The OKRs field book* (1st ed., p. 112). NJ: Wiley.



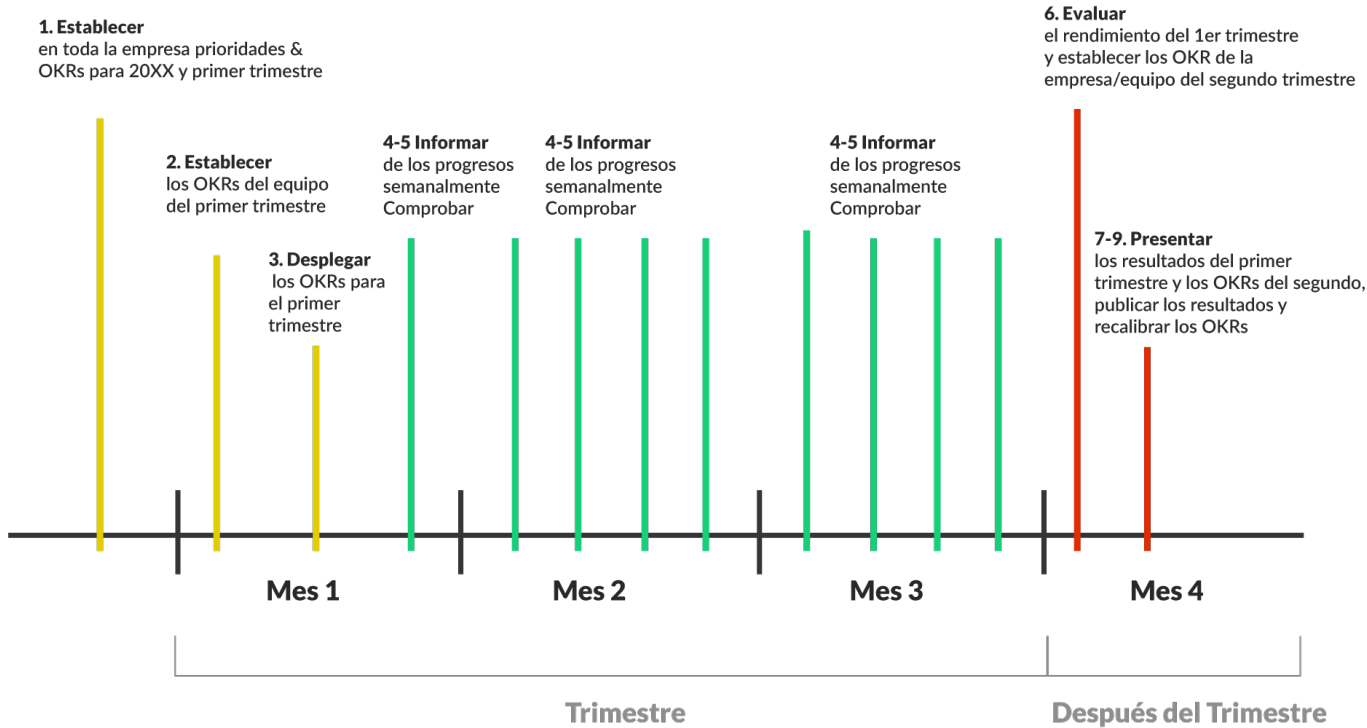
Ciclo de Planeación de los OKR



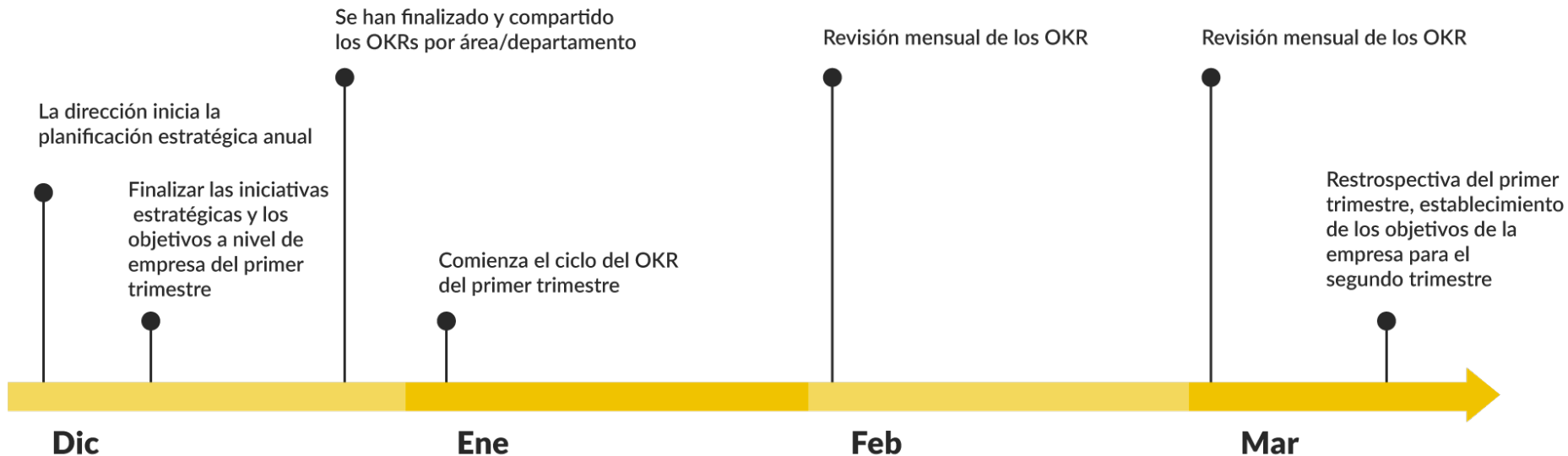
Celen, S. (2021). *OKR. Master the Performance Framework that Google Perfected.: Create & Achieve Your Top Startup and Personal Goals Using the Leading Innovation Management System* (1st ed., p. 13). Orlando: Independently published.



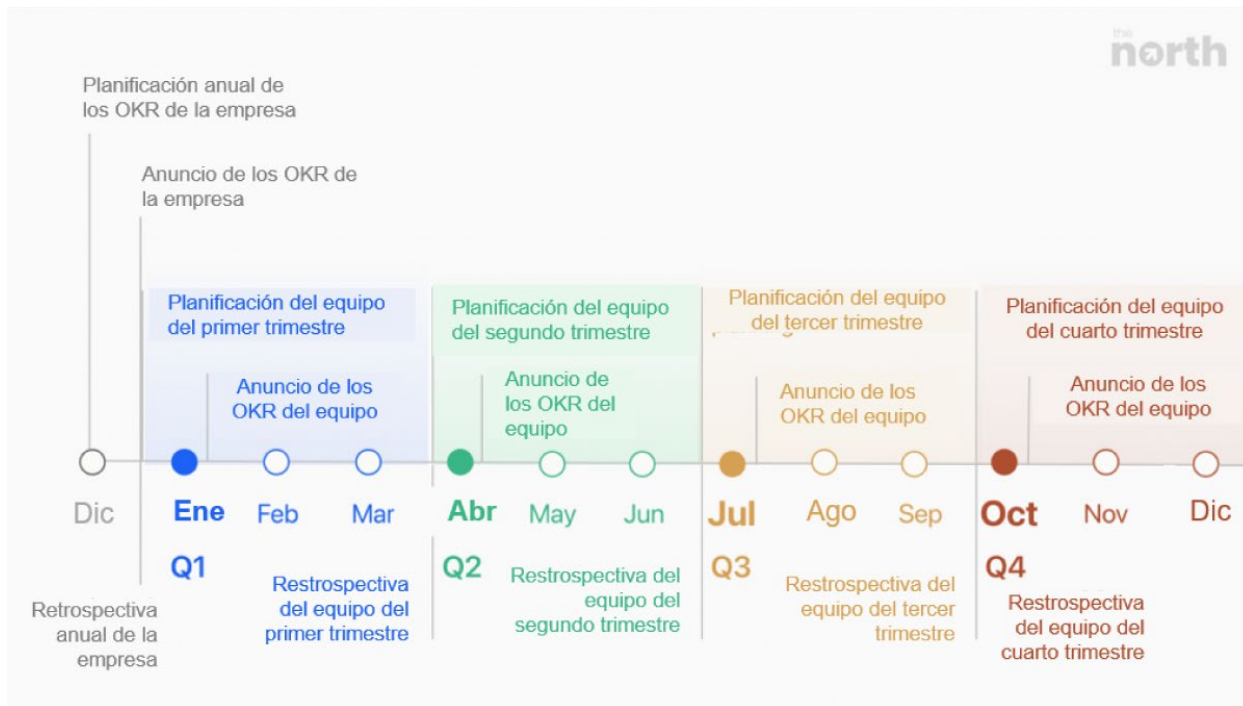
Ciclo Típico de OKR



Ejemplo de un Cronograma Anual y Trimestral de OKR



Ciclo de Planeación de los OKR



<https://thenorth.io/okr/okr-cycle/>



Ejemplo de un Cronograma de OKR del Segundo Trimestre de 2020



Actividad: Resumen

¿Con qué frecuencia establecemos los OKR?

¿Cuántos OKR tenemos?

¿Los OKR se mantienen iguales de un trimestre a otro?

¿Pueden cambiar los OKR durante el trimestre?



...

Ajustando los OKR II

- Actividad: Análisis de los OKR
- Actividad: Crear Objetivos
- Actividad: Crear Resultados Clave
- Actividad: Definiendo Iniciativas



Actividad: Hablando de algunos OKR

OBJETIVO:

Crear una comunidad para nuestros socios/revendedores (MQL).

Resultados Clave:

1. Publicar 5 nuevos documentos técnicos centrados en los socios antes del primer trimestre
2. Lanzamiento de 7 seminarios web para educar a nuestros socios
3. Organizar un evento Lunch & Learn en 5 ciudades para socios

Marketing OKR Examples – Koan. (2022). Retrieved 1 June 2022, from <https://www.koan.co/okr-examples/marketing>

- **Objetivo**

- Ambicioso
- Agresivo
- Alto Impacto
- Medible
- Claro/Sencillo
- Público
- Alineado
- Corto/Largo Plazo

- **Resultados Clave**

- Alineado
- Alto Impacto
- Medible/Progreso
- Tiempo Específico
- Influyente
- Independiente
- Sin iniciativas ni tareas



Actividad: Hablando de algunos OKR

OBJETIVO:

Crear una comunidad para nuestros socios/revendedores (MQL).

Resultados Clave:

1. Contar con 50 asistentes en los seminarios web para la comunidad
2. Aumentar en un 20% las ventas por medio de socios/revendedores
3. Mejorar al menos 10 aspectos del producto debido al feedback de la comunidad de socios/revendedores

Marketing OKR Examples – Koan. (2022). Retrieved 1 June 2022, from <https://www.koan.co/okr-examples/marketing>

- **Objetivo**

- Ambicioso
- Agresivo
- Alto Impacto
- Medible
- Claro/Sencillo
- Público
- Alineado
- Corto/Largo Plazo

- **Resultados Clave**

- Alineado
- Alto Impacto
- Medible/Progreso
- Tiempo Específico
- Influyente
- Independiente
- Sin iniciativas ni tareas



Actividad: Hablando de algunos OKR

OBJETIVO:

Generar un impacto medible en los docentes de todo el mundo.

Resultados clave:

1. Finalizar el primer trimestre con 1 millón de usuarios docentes activos mensuales
2. Agregar 20.000 usuarios docentes fuera de Norteamérica en el primer trimestre
3. Aumentar el puntaje de promotor neto del maestro a 50 según lo medido en el último mes de O1

Lamorte, B., & Niven, P. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs* (1st ed., p. 10). Wiley Corporate F&A.

- **Objetivo**
- Ambicioso
- Agresivo
- Alto Impacto
- Medible
- Claro/Sencillo
- Público
- Alineado
- Corto/Largo Plazo
- **Resultados Clave**
- Alineado
- Alto Impacto
- Medible/Progreso
- Tiempo Específico
- Influyente
- Independiente
- Sin iniciativas ni tareas



Actividad: Hablando de algunos OKR

OBJETIVO:

Generar un impacto medible en los docentes de todo el mundo.

Resultados clave:

1. Aumentar de 450mil a 1 millón de usuarios docentes activos mensuales
2. Aumentar de 13.000 a 20.000 usuarios docentes fuera de Norteamérica en el primer trimestre
3. Aumentar el puntaje de promotor neto del maestro de 46 a 50 según lo medido en el último mes de O1

Lamorte, B., & Niven., P. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs* (1st ed., p. 10). Wiley Corporate F&A.

- **Objetivo**
- Ambicioso
- Agresivo
- Alto Impacto
- Medible
- Claro/Sencillo
- Público
- Alineado
- Corto/Largo Plazo
- **Resultados Clave**
- Alineado
- Alto Impacto
- Medible/Progreso
- Tiempo Específico
- Influyente
- Independiente
- Sin iniciativas ni tareas



Actividad: Hablando de algunos OKR

OBJETIVO:

Desarrollar una Nueva Visión del Producto

Resultados Clave:

1. Entreviste a 50 clientes potenciales y obtenga sus comentarios iniciales
2. Obtenga una puntuación de usabilidad superior a 8/10 en maquetas de UX de 20 clientes potenciales
3. Especifique 5 elementos en maquetas de UX para aumentar el compromiso de uso del producto
4. Obtenga una puntuación de retroalimentación interna de 10/10 del equipo de ventas

Product Management OKR Examples – Koan. (2022). Retrieved 1 June 2022, from <https://www.koan.co/okr-examples/product-management>

- **Objetivo**

- Ambicioso
- Agresivo
- Alto Impacto
- Manejable
- Claro/Simple
- Público
- Alineado
- Corto/Largo Plazo

- **Resultados Clave**

- Alineado
- Alto Impacto
- Manejable/Progreso
- Tiempo-Específico
- Influyente
- Independiente
- Sin iniciativas o tareas



Actividad: Hablando de algunos OKR

OBJETIVO:

Lograr los objetivos financieros del primer trimestre.

Resultados Clave:

1. \$750 million topline revenue in Q1
2. \$150 million net Income in Q1

Lamorte, B., & Niven., P. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs* (1st ed., p. 10). Wiley Corporate F&A.

- **Objetivo**
 - Ambicioso
 - Agresivo
 - Alto Impacto
 - Medible
 - Claro/Simple
 - Público
 - Alineado
 - Corto/Largo Plazo
- **Resultados Clave**
 - Alineado
 - Alto Impacto
 - Medible/Progreso
 - Tiempo Específico
 - Influyente
 - Independiente
 - Sin tareas ni iniciativas



Actividad: Hablando de algunos OKR

OBJETIVO:

Escalar las operaciones comerciales de manera efectiva.

Resultado clave:

1. Aumentar los ingresos por empleado de 215k a \$250k
2. El 50 % de los empleados que aceptan ofertas en el primer trimestre proceden de referencias de empleados
3. Aumentar de 3 a 10 los clientes multinacionales

Lamorte, B., & Niven, P. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs* (1st ed., p. 10). Wiley Corporate F&A.

- **Objetivo**
- Ambicioso
- Agresivo
- Alto Impacto
- Medible
- Claro/Sencillo
- Público
- Alineado
- Corto/Largo Plazo

- **Resultados Clave**
- Alineado
- Alto Impacto
- Medible/Progreso
- Tiempo Específico
- Influyente
- Independiente
- Sin iniciativas ni tareas



Actividad: Hablando de algunos OKR

OBJETIVO:

Ofrecer oportunidades de venta de distritos escolares de calidad de manera rentable.

Resultado clave:

1. Informar la métrica de referencia para reflejar el ROI de 10 eventos de marketing del distrito escolar con costos superiores a \$10,000
2. Lograr un costo de marketing general por cliente potencial inferior a \$65 en el primer trimestre
3. El 5% de los clientes potenciales generados en el primer trimestre se convierten en clientes de pago dentro de las 4 semanas posteriores a la creación

Lamorte, B., & Niven, P. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs* (1st ed., p. 10). Wiley Corporate F&A.

- **Objetivo**
- Ambicioso
- Agresivo
- Alto Impacto
- Medible
- Claro/Sencillo
- Público
- Alineado
- Corto/Largo Plazo
- **Resultados Clave**
- Alineado
- Alto Impacto
- Medible/Progreso
- Tiempo Específico
- Influyente
- Independiente
- Sin iniciativas ni tareas



Actividad: Hablando de algunos OKR

OBJETIVO:

Hacer crecer nuestra base de instalación de maestros y apoyar el lanzamiento en Japón.

Resultados clave:

1. Agregar 500,000 nuevos usuarios docentes activos mensuales en el primer trimestre
2. Aumentar la retención de usuarios docentes del 91 % al 95 % en el primer trimestre
3. Registrar a nuestros primeros 100 usuarios docentes activos con sede en Japón al final del O1

Lamorte, B., & Niven, P. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs* (1st ed., p. 10). Wiley Corporate F&A.

- **Objetivo**
- Ambicioso
- Agresivo
- Alto Impacto
- Medible
- Claro/Sencillo
- Público
- Alineado
- Corto/Largo Plazo
- **Resultados Clave**
- Alineado
- Alto Impacto
- Medible/Progreso
- Tiempo Específico
- Influyente
- Independiente
- Sin iniciativas ni tareas



Template gallery

General

Your company's name here

Company OKRs

Q1 (Start & Company OKs)

- Q1 (Start & OKs)
- Q1 (Start & OKs)
- Q1 (Start & OKs)
- Q1 (Start & OKs)

Q2 (Start & Company OKs)

- Q2 (Start & OKs)
- Q2 (Start & OKs)
- Q2 (Start & OKs)
- Q2 (Start & OKs)

Q3 (Start & Company OKs)

- Q3 (Start & OKs)
- Q3 (Start & OKs)
- Q3 (Start & OKs)
- Q3 (Start & OKs)

CertiProf™

©2020 Pearson Education, Inc. All rights reserved.

⋮

[illegible]

⋮



Creando Objetivos – Tips

- Tres Elementos de los OKR
 - Verbo: Mejorar la retención de clientes
 - Resultado: en un 15 %
 - Plazo: A fines del Q422



Definiendo los Resultados Clave

- Características de los Resultados Clave Efectivos
- Sugerencias para Crear Resultados Clave
- Tipos de Resultados Clave

“No es un resultado clave a menos que tenga un número.”

Marissa Meyer

YAHOO!



Actividad: Escribiendo Resultados Clave

Los Resultados Clave (KR) son las 3–5 medidas de cada Objetivo.

Son cuantitativos y medibles.

Fórmula KR #1: usa “**medido por ...**” para comprobar si un enunciado es un **buen KR**.

Fórmula KR #2: usa “**de x a y para la fecha z**” al redactar KR.

	Objetivo	KR1	KR2	KR3
Objetivo operacional de las personas				
Objetivo aspiracional de las personas				

Gray, D. (2019). *Objectives and key results (OKR) leadership* (1st ed., p. 31). Franklin, TN, USA: Gray Publications.

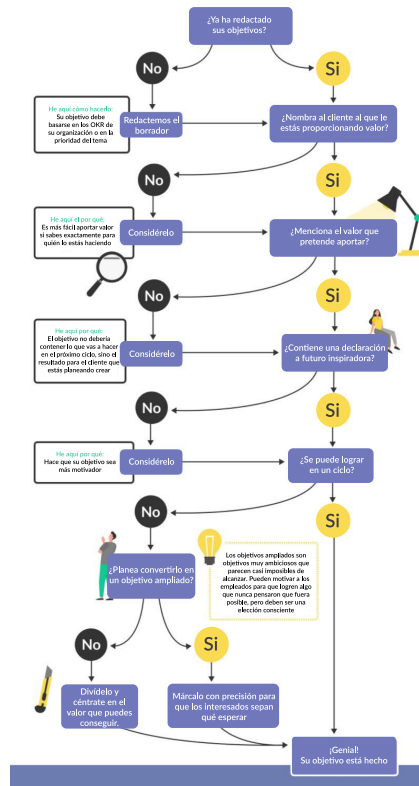


Ver el documento PDF (Infografía de Objetivos y Resultados Clave) adjunto al programa.

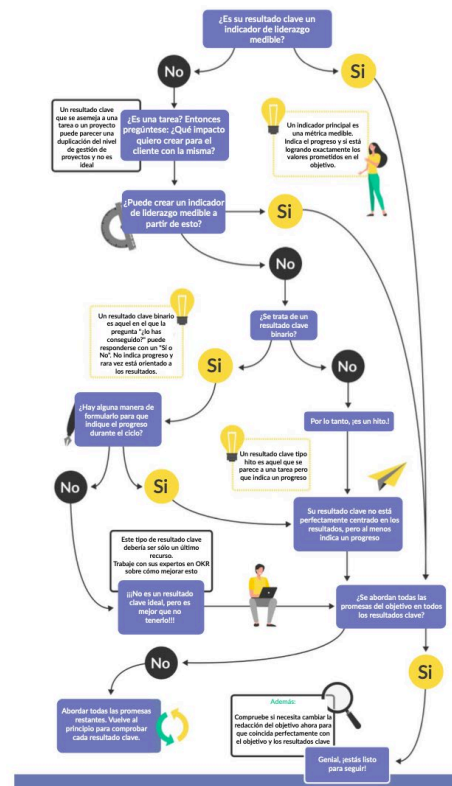


Infografía de Objetivos y Resultados Clave

1 Objetivos



2 Resultados Clave

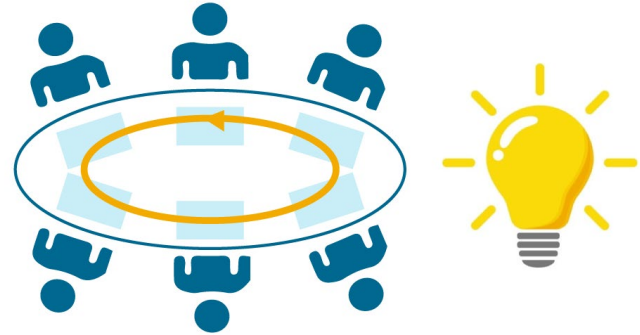


Brainwriting: Herramienta de Ideación para Crear OKR

¿Qué es la técnica de escritura cerebral 6-3-5?

La idea detrás de 6-3-5 Brainwriting es que 6 participantes escriban 3 ideas en una hoja de trabajo en un período de tiempo de 5 minutos.

Después de que cada participante se turne para anotar las 3 ideas, las pasan para contribuir a la idea existente o comenzar una nueva.



Business Strategy Canvas

VISIÓN ¿A dónde queremos llegar a largo plazo? Características: <ul style="list-style-type: none">• Dirección para el futuro• Succión positiva• Emocional• Imagen• > 5 años	MISIÓN ¿Quiénes somos nosotros y a dónde queremos llegar? Características: <ul style="list-style-type: none">• Respuesta al "por qué"• Beneficio• Lema• Credo• Principio rector• Crujiente	VALORES ¿En qué creemos? Características: <ul style="list-style-type: none">• Declaraciones de Fe• Características de la organización• Orientado a la acción• Aspectos posturales• Comprensible
ESTRATEGIA ¿Cómo lo conseguimos? ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva estratégica? Características: <ul style="list-style-type: none">• Ventaja competitiva evaluable• Beneficios para el cliente• Contenido Direcciones• 7+/-2 conjuntos• A medio plazo: 1-3 años		METAS DE LA COMPAÑÍA ¿Aquí queremos ser medibles en los próximos 1 - 3 años? Características: <ul style="list-style-type: none">• SMART• De la ambición al carácter rompedor• Máximo 3• Financieros y no financieros• Integración interfuncional

Kudernatsch, D. (2021). *Toolbox objectives and key results* (1st ed., p. 37). Orlando, FL: Independently published.



Actividad: Business Strategy Canvas

VISIÓN ¿A dónde queremos llegar a largo plazo?	MISIÓN ¿Quiénes somos nosotros y a dónde queremos llegar?	VALORES ¿En qué creemos?
ESTRATEGIA ¿Cómo lo conseguimos? ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva estratégica?		METAS DE LA COMPAÑÍA ¿Aquí queremos ser medibles en los próximos 1 - 3 años?

Kudernatsch, D. (2021). *Toolbox objectives and key results* (1st ed., p. 37). Orlando, FL: Independently published.



Caso de Estudio

Propósito

- Plataforma más grande de América Latina especializada de acceso fácil para democratizar el conocimiento a través de la literatura

Valores

- Libertad
- Pasión por el conocimiento
- Aprendizaje
- Simplicidad

ventalibre.com



Estrategia

- La compra y venta libros físicos y digitales
- Libros de calidad en diferentes campos de conocimiento
- Entrega gratuita
- Billetera digital
- Múltiples medios de pago
- Fidelización

Metas

- Ventas por USD 10 Millones en 5 años
- 10 millones de usuarios comprando y vendiendo libros al 2025
- 25% de Tasa de canje de recompensas



Actividad: Escribiendo Objetivos

Practica a escribir objetivos para tu negocio usando cada uno de estos encabezados:

Cada persona debe escribir sus propios OKR porque cada persona administra sus propios resultados comerciales.

Hay dos tipos de objetivos: operativos y aspiracionales.

Los objetivos operativos son las actividades importantes para mantener su negocio, mientras que los objetivos aspiracionales son las actividades importantes para transformarlo.

Usted quiere esforzarse por alcanzar el 60% de los objetivos aspiracionales en su equipo.

	¿Dónde quiero ir?
Objetivo operativo de ventas	
Objetivo aspiracional de ventas	
Objetivo operativo de las personas	
Objetivo aspiracional de las personas	
Objetivo operativo del proceso	
Objetivo aspiracional del proceso	
Objetivo operativo tecnológico	
Objetivo aspiracional tecnológico	

Gray, D. (2019). *Objectives and key results (OKR) leadership* (1st ed., p. 31). Franklin, TN, USA: Gray Publications.



Actividad: Escribiendo Resultados Clave

Resultados Clave (Key Results /KR) son las 3-5 medidas de cada objetivo.

Son cuantitativos y medibles.

Fórmula KR nº 1: adopta la fórmula "según lo medido por" para confirmar si algo es un buen OKR.

Fórmula KR nº 2: adopta la fórmula "de x a y por fecha z" al escribir KR.

	Objetivo	KR1	KR2	KR3
Objetivo operacional de las personas				
Objetivo aspiracional de las personas				

Gray, D. (2019). *Objectives and key results (OKR) leadership* (1st ed., p. 31). Franklin, TN, USA: Gray Publications.



Actividad: OKR Canvas

Valor/Pilar: (si se alinea con un pilar estratégico y/o un valor organizacional)		Tipo de OKR: (Estratégico, Táctico, Operacional)	Prioridad #
Objetivo:	Resultados: KR1: KR2: KR3:		Iniciativas (cómo voy a lograr los resultados clave: proyectos, tareas, actividades, entregables, etc) Data/Medición (¿de dónde va a salir la data de medición de cada KR?, ¿cómo se va a medir?)
Equipo: (personas directamente involucradas en el logro del OKR)	OKR Owner: (quien va a estar en contacto permanente con el OKR champion y quien va a articular planes para el logro del OKR)	Áreas que soportan: (¿es un OKR transversal?)	
Alineado con OKR estratégico: (con cuál OKR estratégico se alinea)			

Kudernatsch, D. (2021). *Toolbox objectives and key results* (1st ed., p. 37). Orlando, FL: Independently published.



Caso Estudio

Valor: Pasión por el conocimiento	Prioridad: 1		ventalibre.com 
Objetivo: Posicionarnos en el TOP 5 de Ecommerce de venta de libros en América Latina para el 2023	Resultado: <ol style="list-style-type: none">1. Incremento en 20% en las ventas vs el año anterior2. Incrementar las visitas al sitio en 70% respecto al año anterior3. Un NPS de experiencia en el uso de la plataforma de 8 puntos en una escala de 10	Iniciativas: <ol style="list-style-type: none">1. Abrir operación en los 3 países con mayor PIB de América Latina2. Desarrollar un sistema de recomendaciones para promover el acceso al sitio3. Plataforma 100% digital y rediseño de la plataforma actual enfocada en la experiencia de usuario	
OKR Owner: Diego Morales CEO ventalibre.com	Áreas de soporte: Marketing, Comercial, IT, Operaciones, Innovación	Data/Medición: <ol style="list-style-type: none">1. Historial transaccional de ventas2. Tasa de visitas a la plataforma3. Tasa de conversión4. Resultados de encuestas de NPS	
Alineado con OKR estratégico:			



...

Alineando los OKR

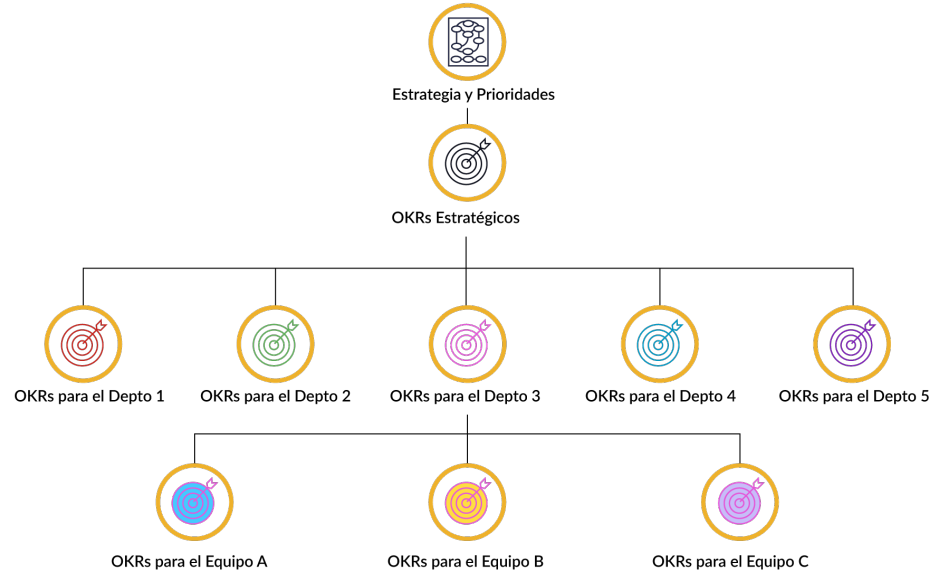
- Alineación de los OKR
- Priorización de los OKR
- Cadencia de los OKR
- Registros Regulares
- Calificación/Puntuación de los OKR



Actividad: Confirmar la Alineación

¿Qué debería suceder si los OKR estratégicos cambian por algún motivo en medio de un ciclo de OKR?

¿Es posible que dos equipos tengan el mismo resultado clave?

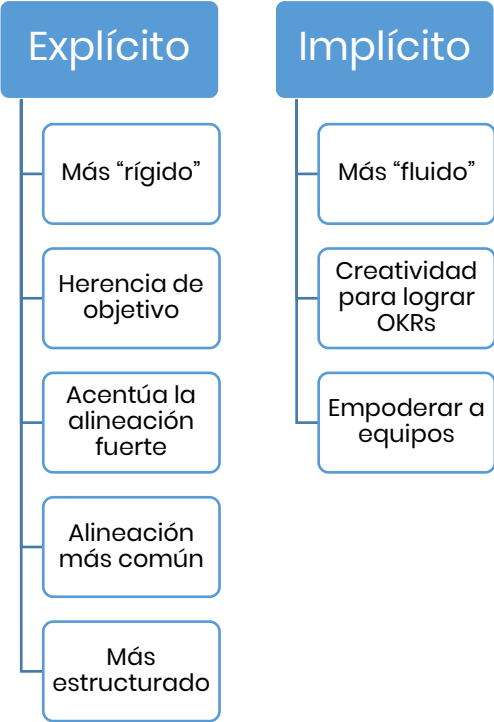


Knowles, B. (2022). Aligning OKRs. Retrieved 1 June 2022, from <https://www.youtube.com/watch?v=-Hj1E8qf9XU>

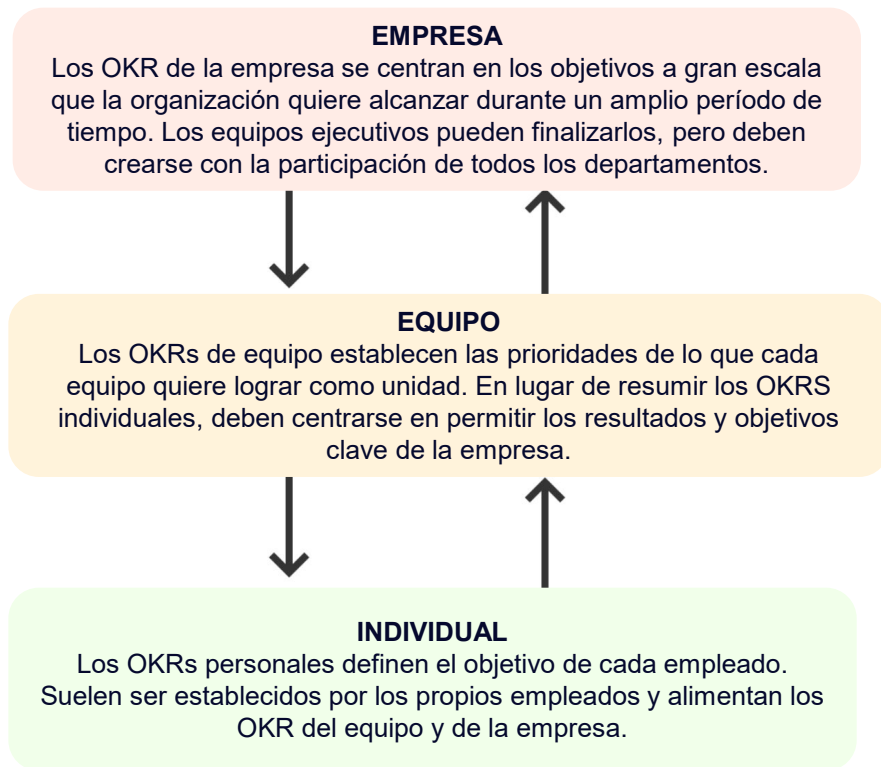


Hacer la Alineación de tus OKR

Hay dos tipos diferentes de alineación OKR: Explícita e Implícita.



Creando Alineación

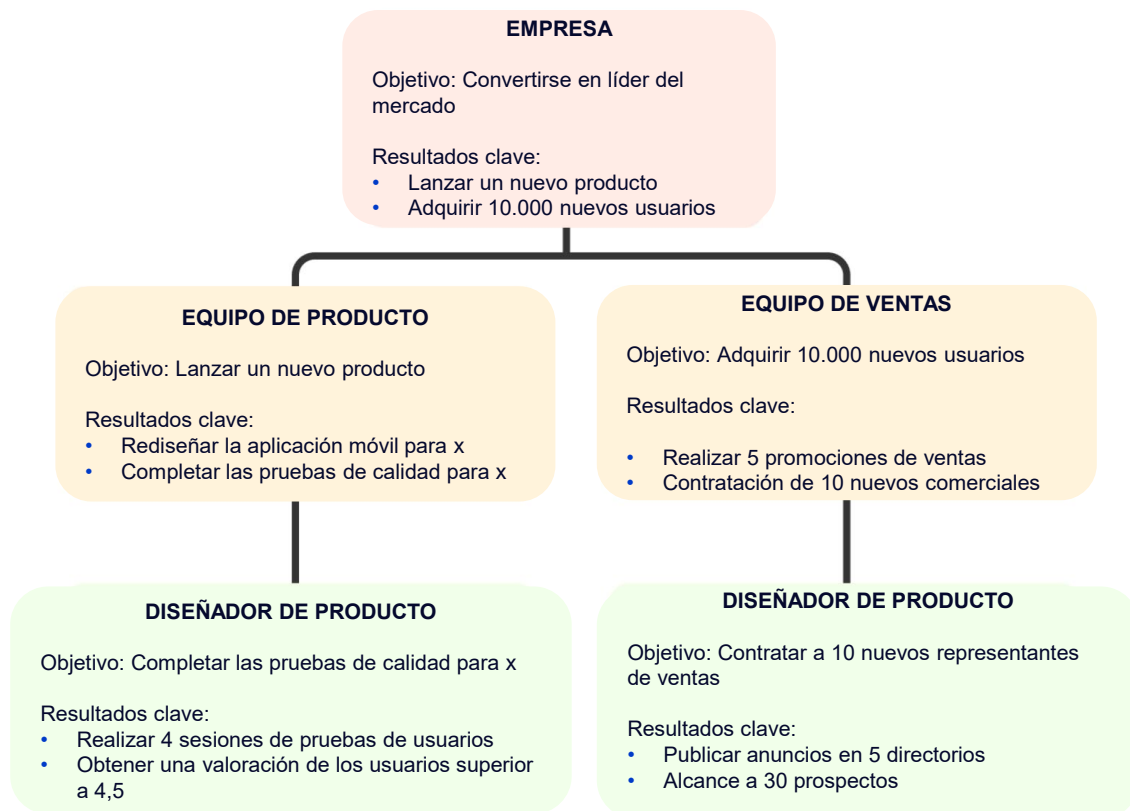


<https://lattice.com/library/okr-101>



Alineación – Alineación Estricta

- Los resultados clave se traducen directamente en los objetivos del nivel inferior



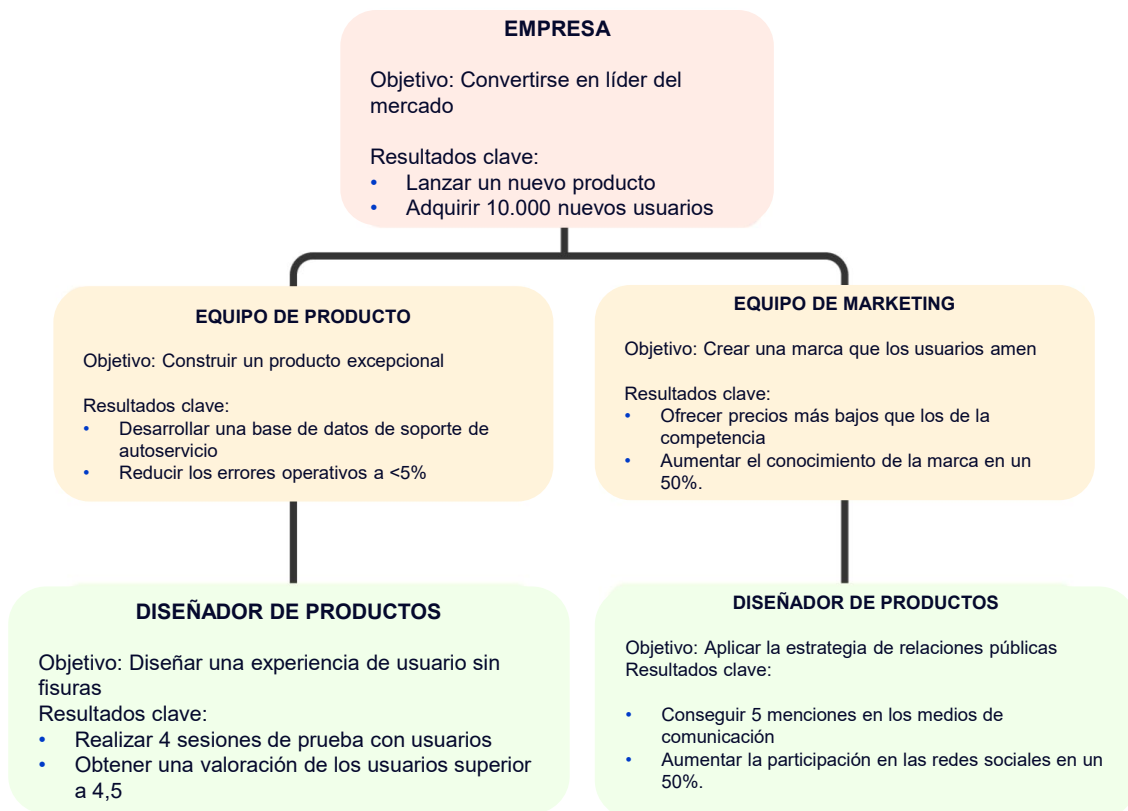
<https://lattice.com/library/okr-101>



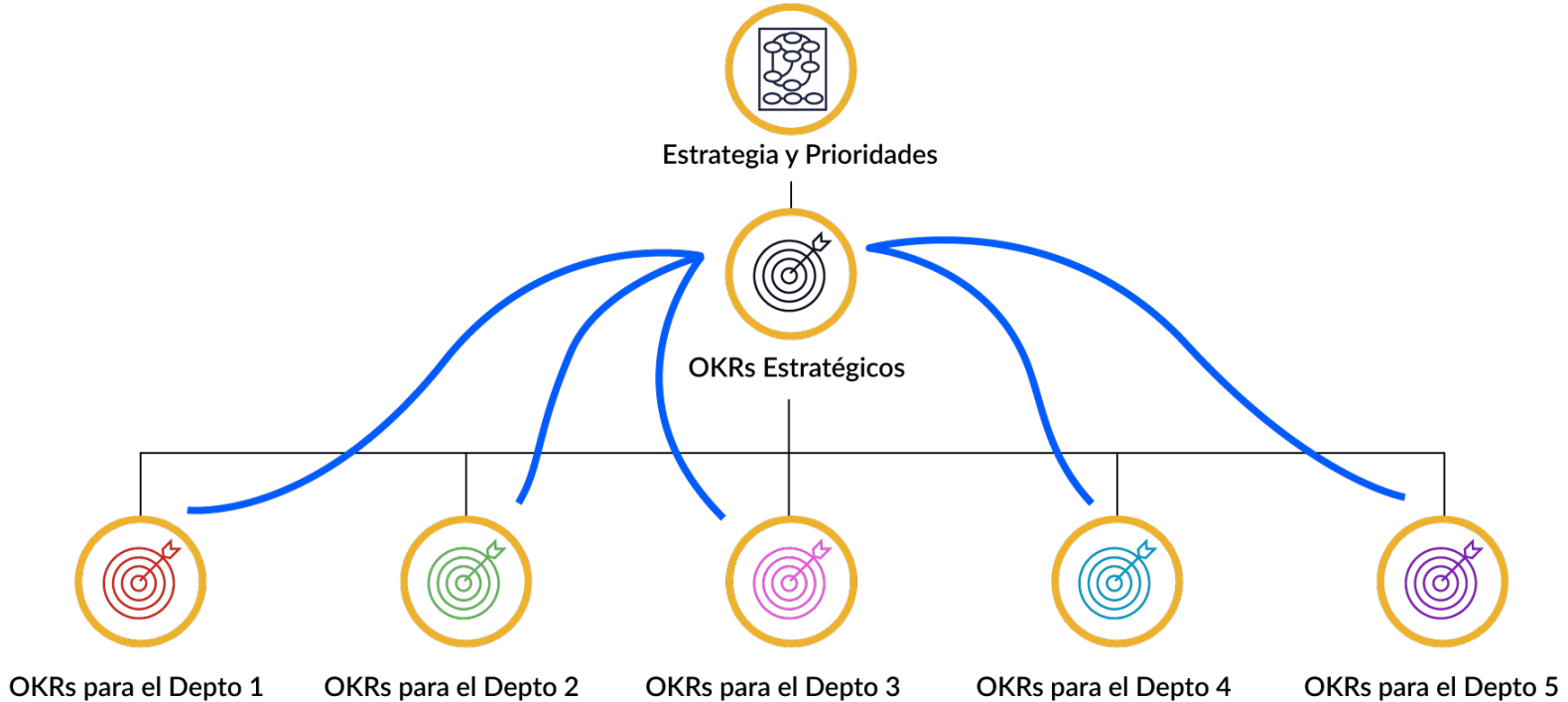
Alineación – Alineación Direccional

- Enfoque flexible
- Las organizaciones establecen objetivos que alimentan los resultados clave de los niveles superiores, pero no los reflejan exactamente

<https://lattice.com/library/okr-101>



Alineación Estratégica



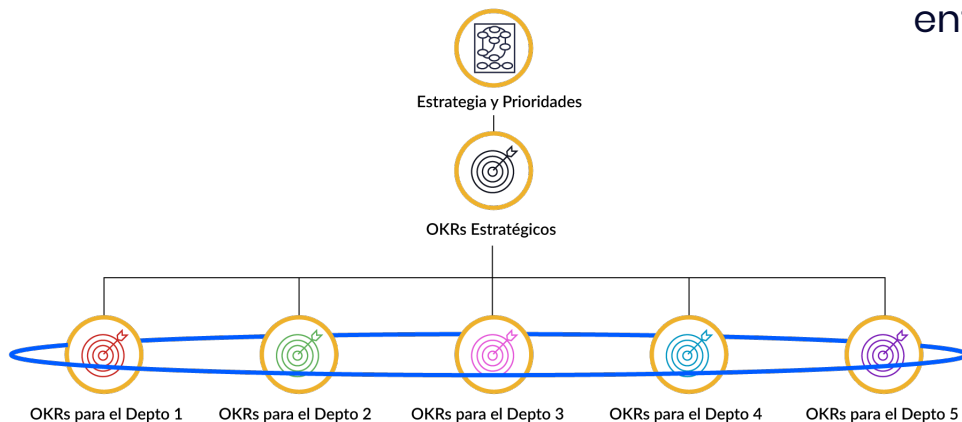
Knowles, B. (2022). Aligning OKRs. Retrieved 1 June 2022, from <https://www.youtube.com/watch?v=-Hj1E8qf9XU>



Alineación Vertical y Horizontal

- **Horizontal**

Dependencias



- **Vertical**

Coordinación de objetivos a través de varios niveles jerárquicos y cómo pueden apoyarse entre sí.

Knowles, B. (2022). Aligning OKRs. Retrieved 1 June 2022, from <https://www.youtube.com/watch?v=-HjIE8qf9XU>



Matriz de Prioridades de Dwight Eisenhower

Matrix es una cuadrícula de 4 cuadrados.

Priorizando

- Alineación de OKR
- OKR dependientes
- OKR importantes y urgentes
- OKR importantes, pero no urgentes
- OKR urgentes, pero no importantes



<https://www.profit.co/blog/okr-university/how-do-i-prioritize-okrs/>



Cadencia (Duración) de los OKR

Las cadencias establecen la frecuencia con la que la organización y sus respectivos equipos establecen y revisan sus OKR.



EVALUACIÓN
ESTRATÉGICA



EVALUACIÓN
TÁCTICA



CHEQUEO
MENSUAL DE
LOS OKR



CHEQUEO
REGULAR

Propósito: Crear un ritmo de progreso continuo y enfocado.



Cadencia (Duración) de los OKR

Evaluación Estratégica	Anualmente	Compañía
Evaluación Táctica	Trimestral	Compañía
Evaluación de los OKR	Trimestral	Compañía y Equipo
Registro Mensual de los OKR	Mensual	Compañía y Equipo
Registro Semanal de los OKR	Semanal	Equipo y Personal

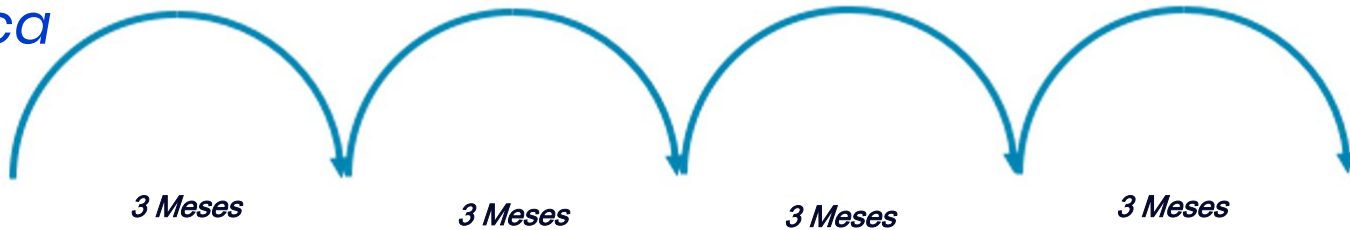


Cadencia (Duración) de los OKR

Estratégica



Táctica



Cadencia (Ritmo) de los OKR

- Múltiples cadencias en una empresa
- Se recomienda usar la misma cadencia en todos los equipos



¿Cómo prepararse para un Registro (Check-in) Semanal?

- Dedicar algo de tiempo a revisar los objetivos de tu propio equipo
- Revisar las prioridades de los previos check-in (chequeo)
- Reflexionar sobre el progreso que has hecho en relación con tus objetivos
- Recopilar todos los datos para corroborar tu progreso y los logros que obtuviste
- Identificar los problemas que se encontraron, las cosas que retrasaron y los desafíos a los que se enfrentó
- Mencionar las formas en que se pueden superar esos desafíos y resolver los problemas
- Anotar cualquier cosa que requiera claridad sobre los objetivos
- Escribir tus sugerencias, ideas y soluciones para los problemas que necesitan ser resueltos
- Mirar hacia el futuro y planificar lo que te propondrías alcanzar hacia los objetivos de la organización, desde tu posición actual



Registros (Check-in) Regulares

- Registro Regular
 - Semanal
- Debe ser breve
 - 15 minutos
 - Conciso y directo
- Tópicos para ser discutidos:
 - Lo más destacado del pasado, aprendiendo de la semana pasada
 - Problemas y bloqueadores, Desafíos
 - Próximas prioridades, establecimiento de prioridades para la próxima semana, definición de planes
 - Valor actual (KR), Estado de confianza (OKR)
 - Asignar propiedad

Beneficios:

- Reenfocarse
- Las discusiones frecuentes ayudan a garantizar que los OKR permanezcan alineados
- Seguimiento proactivo del progreso
- Cambio en los comportamientos
- Acciones a resultados



¿Qué son los registros (check-in) semanales en OKR?

Pre-mortem semanal

- ¿Qué podría impedirte entregar resultados esta semana?
- ¿Qué acción preventiva puedes tomar ahora?
- ¿Cómo puedes despejar tu calendario?
- ¿Qué puedes hacer para eliminar, delegar o diferir?

Scott Christianson, J. (2022). *Objectives and Key Results (OKR) Journal and Planner* (1st ed., p. 9). Orlando: Independently published.

La reunión debe abordar lo siguiente:

- Estado actual de los objetivos en comparación con la revisión anterior
- Actividades e iniciativas realizadas por el equipo para avanzar hacia los objetivos
- Logros realizados en el último período de revisión
- Desafíos, riesgos y obstáculos que enfrenta el equipo
- El plan de acción para la próxima semana para avanzar más hacia los objetivos



Beneficios de los Registros (Check-Ins) Semanales

Los registros semanales de OKR ayudan a:

1. La verificación de los resultados contra las metas
2. Comprobación del progreso de los equipos hacia sus objetivos
3. Identificar problemas y abordarlos
4. Fomentar la colaboración y la coordinación entre los miembros del equipo
5. Comprender la relación entre las actividades diarias y el logro de las metas
6. Creación de transparencia, propiedad y cuentas
7. Realinear a los empleados hacia los objetivos si es necesario
8. Celebrar logros
9. Establecer el próximo conjunto de objetivos a corto plazo
10. Crear un plan de acción

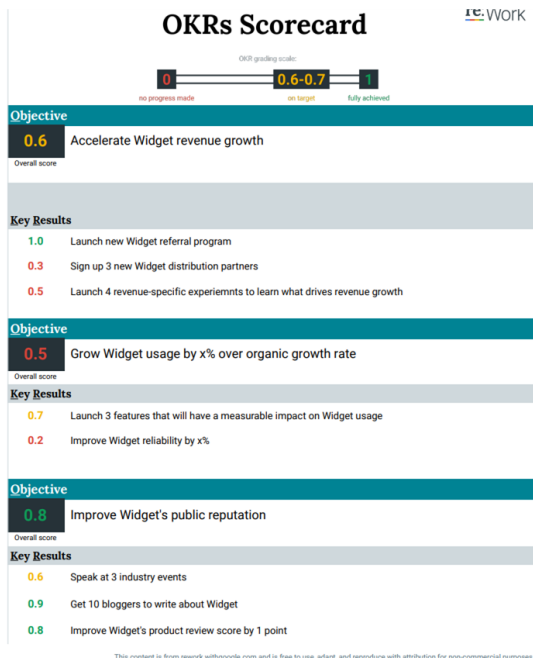


Tipos de Revisiones

1. Estado del Equipo
2. Uno-en-uno
3. Equipo Ejecutivo (Reunión de estado de los OKR)



Calificando los OKR



Los OKRs son usualmente graduados en una escala de 0,0 a 1,0, 1,0 lo que significa que el objetivo se logró por completo.

Aspectos a tener en cuenta al calificar los OKR:

- **El punto óptimo para los OKR está en algún lugar en el rango de 60-70%**
- **Los OKR no son sinónimo de evaluación del desempeño**
- **OKR organizacionales de calificación pública**
- **Cheques durante todo el trimestre**

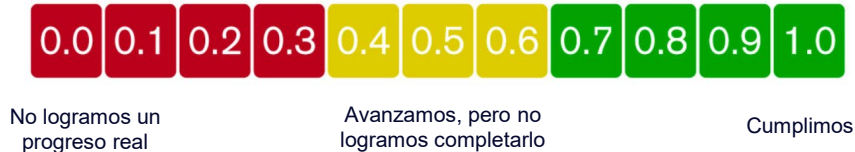
Google. (n.d.). *Re:work - guide: Set goals with okrs*. Google. Retrieved March 31, 2022, from <https://rework.withgoogle.com/guides/set-goals-with-okrs/steps/grade-OKRs/>



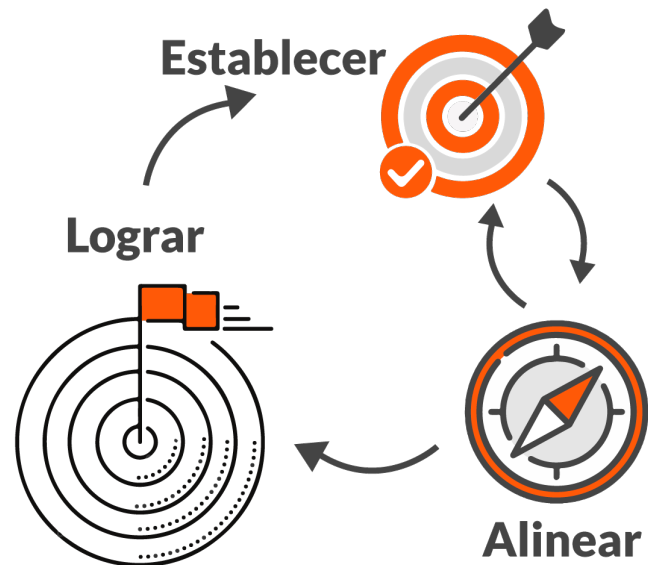
Calificando los OKR

El método de Andy Grove para calificar los OKR es un enfoque simple de "sí" o "no".

Una forma más avanzada de calificar cada resultado clave en una escala.



How to grade your OKRs. (2022). Retrieved 31 March 2022, from <https://www.whatmatters.com/faqs/how-to-grade-okrs>



Calificando los OKR

- .6- .7 es tu objetivo.
- Las puntuaciones importan menos que el proceso
- La puntuación en toda la empresa refuerza el compromiso
- Use calificaciones bajas para reevaluar: ¿vale la pena hacerlo?
- *¿Qué haremos diferente para lograr nuestro objetivo?*



Calificando los OKR : Ejemplo

EVALUACIÓN DE LOS OKRs

OBTENGA RESEÑAS DE PRODUCTOS

- EN 15 PUBLICACIONES INSCRIBIRSE EN PERIODO DE PRUEBA

$$10/15 = 0.7$$

- UNA RELACIÓN DE + 25 % $15/25 = 0.6$

RELACIÓN ENTRE EL PERIODO DE PRUEBA Y EL PAGO DE

$$+ 50 \% \quad 50/50 = 1$$



$$\frac{(0.7 + 0.6 + 1)}{3} = 0.76$$

Elakkara, R. (2022). *How Are OKRs Graded?* [Video]. Retrieved from https://youtu.be/abA8A9f7_ew



Ejemplo de OKRs Personales

Objetivo: Mejorar la reputación de Blogger

Resultados clave: .72

- Restablecer el liderazgo del bloguero hablando en 3 eventos del sector. 1.0
- Coordinar los esfuerzos de relaciones públicas del décimo cumpleaños del bloguero. 0.8
- Identificar y contactar personalmente con los principales usuarios de Blogger xx. 0.8
- Arreglar el proceso de DMCA, eliminar los retiros de blogs de música. 0.4
- Establecer @Blogger en Twitter, participar regularmente en los debates sobre el producto Blogger. 0.6

Fuente: How Google sets goals: OKRs / Startup Lab Workshop. (2022). Retrieved 11 June 2022, from <https://www.youtube.com/watch?v=mJB83EZtAjc>



Calificando los OKR: Plantilla

Valor Actual

Nombre de la Compañía

Ciclo de la OKR																			Termina
		Inicia	W 1	W 2	W 3	W 4	W 5	W 6	W 7	W 8	W 9	W 10	W 11	W 12	W 13	W 14	W 15		
Objetivo 1																			
	Resultado Clave 1																		
	Resultado Clave 2																		
	Resultado Clave 3																		
	Resultado Clave 4																		
	Resultado Clave 5																		



Calificando los OKR

OKR	Progreso	Puntaje	Autoevaluación
Traer 10 nuevos clientes	70%	9	Tras un declive en el mercado, el OKR fue más difícil de alcanzar de lo que pensamos. Los 7 nuevos clientes representan un excelente resultado.
Traer 10 nuevos clientes	100%	7	Cuando alcanzamos el OKR en 8 semanas, nos dimos cuenta de que la meta puesta había sido muy baja.
Traer 10 nuevos clientes	80%	6	Aunque firmamos 8 nuevos clientes, podemos decir que fué más suerte que trabajo duro. 1 sólo cliente referenció 5 clientes efectivos.
Traer 10 nuevos clientes	90%	5	Incluso aunque logramos traer 9 nuevos clientes, hay el riesgo de que 7 de ellos traigan un revenue muy pequeño.



Actividad: Resumen

¿Cuál es la cadencia (o frecuencia) correcta de los OKR para mi empresa?

¿Con qué frecuencia se debe cambiar la estrategia?

¿Con qué frecuencia se deben cambiar las tácticas?

¿Pueden diferentes departamentos/equipos tener diferentes cadencias?

¿Cómo debería puntuar los OKR?



...

COMPARTE Y VERIFICA TUS LOGROS DE APRENDIZAJE FÁCILMENTE

#OKRMPC #certiprof



 certiprof®

...



¡Síguenos, ponte en contacto!



www.certiprof.com

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