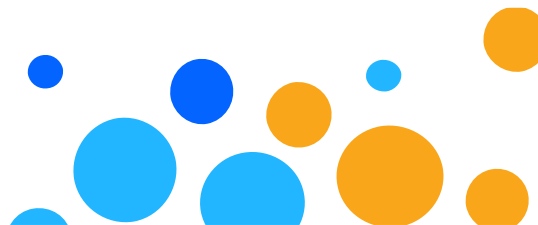


eraneos



Idea, crea y construye tus



¿Qué son y por qué me tienen que importar?

OKRs (Objective and Key Results) son una nueva forma de gestión interna de las compañías que permite la fijación de objetivos estratégicos y de sus correspondientes resultados clave, la organización del trabajo de la empresa, alinear equipos y realizar un seguimiento del progreso de cada empleado.

Su auge viene motivado por la extensión de los equipos y pilotos ágiles; y la necesidad de hacer un seguimiento a estos equipos y de escalar el modelo siguiendo los objetivos estratégicos de la organización en su conjunto.



Podemos decir que fue Google la empresa que la puso de moda, que a su vez la adoptó de Intel y que vienen a los objetivos S.M.A.R.T, KPIs y otras metodologías empleadas en previas décadas.

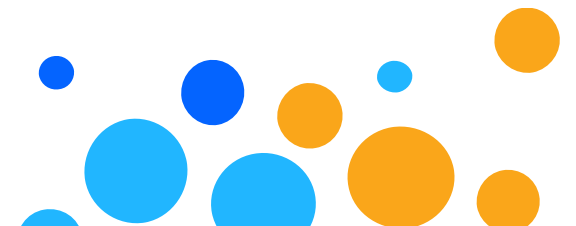
Su actualización y precisión es mucho mayor, ya que se nutre en gran medida de los QBR (Quarterly Business Review).



¿En qué se diferencian de los clásicos KPIs? ¿Tengo que abandonar mis antiguos indicadores?

OKRs	KPIs
Objetivos y Resultados clave	Indicador clave de rendimiento
Orientados a la concepción de objetivos	Orientado a la monitorización del estado de la compañía
Ambiciosos, aspiracionales (aunque realistas)	Alcanzables
Orientados a progreso	Orientación al business as usual
Orientada al crecimiento personal y de compañía	Orientado a la producción

Los OKRs y los KPIs son conceptos totalmente distintos. Mientras que los OKRs llevan implícito el movimiento hacia la consecución de objetivos, los KPIs (Key Performance Indicators) monitorizan el estado actual del proceso. Quint propone un modelo integral con Objetivos (O), Resultados Clave (KR) e Indicadores de Rendimiento (KPI) alineados con la estrategia TI y los objetivos de la corporación.



Estructura del modelo en 5 fases

El modelo de OKRs ayudar a alinear las personas y equipos con los objetivos de la compañía, buscando que el esfuerzo de todas las áreas y departamentos se realice en la misma dirección, orientados todos a conseguir el crecimiento de la empresa y dotando a cada uno de los individuos de un sentimiento de pertenencia y responsabilidad.

En la siguiente infografía puedes ver las cinco fases de diseño del modelo de OKRs para adaptarlo a tu organización.



COMPAÑÍA



Creación del mapa de relación

Este esquema de relación ayuda a identificar tanto a los clientes internos como a los externos de la compañía, su entramado y sus interacciones profesionales. Todos ellos tienen unos objetivos, que deberían a su vez estar conectados con los objetivos finales de la organización. Esta conexión se consigue gracias a la denominada 'cascada de OKRs'.

El **cliente final** siempre debe ser el referente para definir y conectar los OKRs.

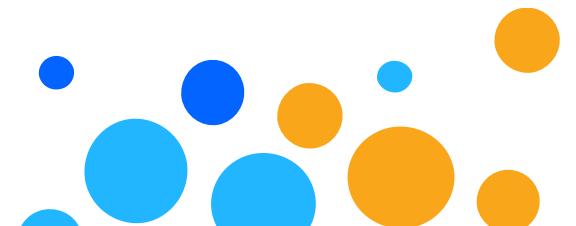
Con el cliente en el centro, la **compañía** establece la estrategia con OKRs que acabarán bajando al resto de áreas.

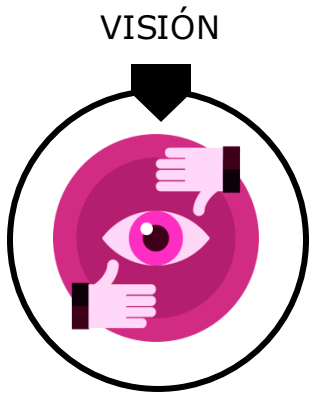
Cada **Unidad de negocio y equipos** deben tener una visión clara de los OKRs a nivel de empresa para lograr esa conexión con el mismo horizonte de objetivos.



NOTA: Esta estructura se realiza para determinar la conexión de objetivos.

No tiene la intención de documentar una estructura organizativa.





Definición de la **visión**, misión y valores fundamentales

Proporciona una imagen de lo que una empresa pretende convertirse en un futuro próximo. Es una declaración concreta que sirve como base para formular la estrategia a través de OKRs.

CARACTERÍSTICAS

Cuantificable y limitada en el tiempo

Concisa

Alineada con la misión

Verificable

Factible

Inspiradora

PLANTILLA PARA CREAR TU VISIÓN

QUE DESEAMOS LOGRAR

.....

.....

.....

.....

.....

COMO QUEREMOS SER RECORDADOS...

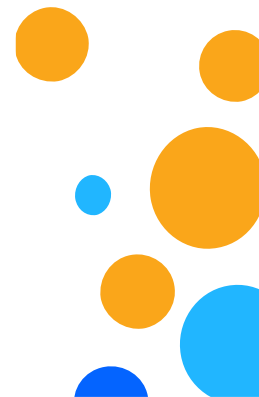
.....

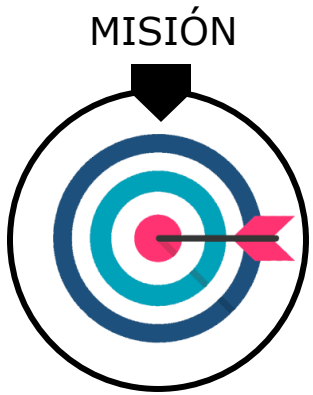
.....

.....

.....

.....





Definición de la visión, **misión** y valores fundamentales

Define el propósito de una empresa, describiendo el porqué de su existencia. La misión refleja la motivación de los empleados para participar en el trabajo diario. Una misión no tiene límite de tiempo.

CARACTERÍSTICAS

Simple y clara

Inspiradora del cambio

A largo plazo

Sencilla de comprender
Y comunicar



PLANTILLA PARA CREAR TU MISIÓN

EXISTIMOS PARA (PROPÓSITO PRINCIPAL)

.....
.....

PARA (CLIENTE PRINCIPAL)

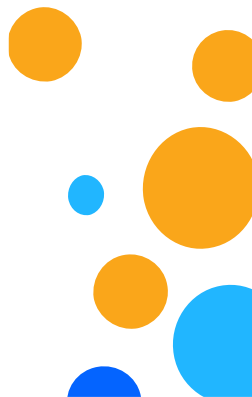
.....
.....
.....

SERVICIOS BÁSICOS OFRECIDOS

.....
.....
.....

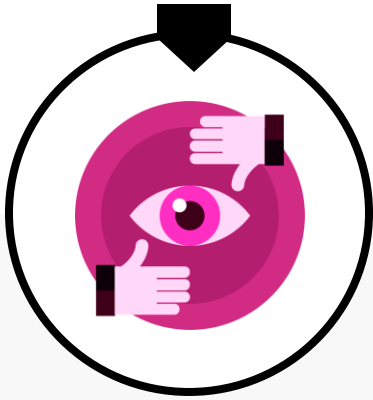
RESULTADOS A LARGO PLAZO

.....
.....
.....



Completa tu visión, misión y valores

VISIÓN



.....

.....

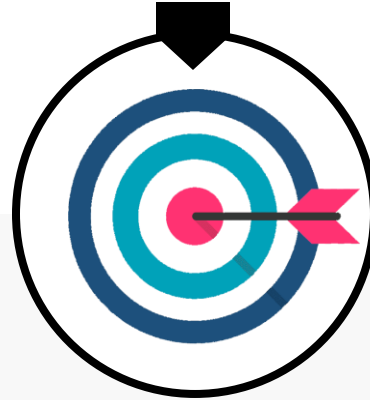
.....

.....

.....

.....

MISIÓN



.....

.....

.....

.....

.....

.....

VALORES



.....

.....

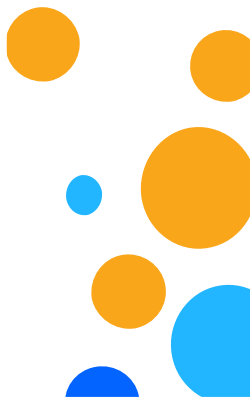
.....

.....

.....

.....

- 1
- 2**
- 3
- 4
- 5



Definición y alineamiento de la estrategia (mediante OKRs)

Una vez definidos la misión, visión y valores, comienza la elaboración de los objetivos estratégicos que emanan hacia todas las áreas y colaboradores de la empresa.



OKRs a nivel de compañía

A partir de la misión y la visión definimos los objetivos. Comunicamos de forma clara los objetivos de nivel superior. Demostrar compromiso ejecutivo.

OKRs a nivel de business unit

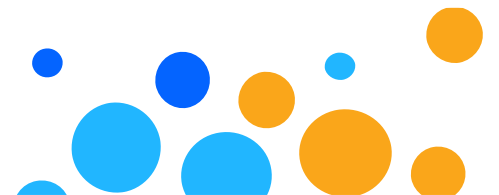
Recibe unas directrices claras desde la dirección. Las dependencias son mapeadas.

OKRs a nivel de equipo

Los equipos deben comprender la dirección de la organización y alinearse para lograr los mejores resultados.

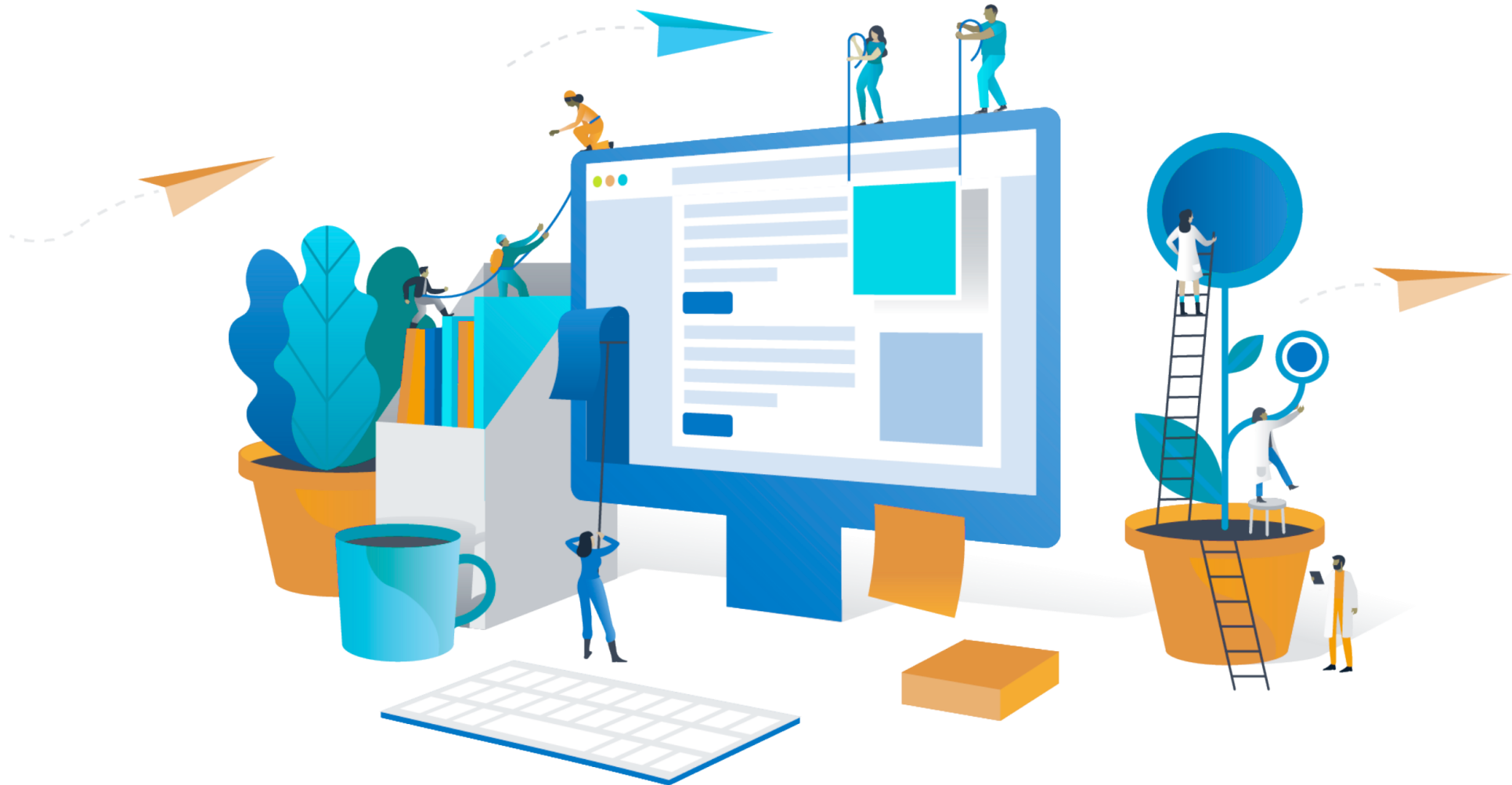
OKRs a nivel individual

Hay que prestar atención a los OKRs a nivel de equipo. Cada nivel de OKR puede realimentar el nivel superior.

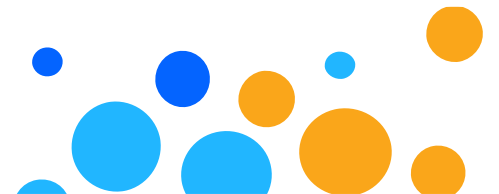


Creación del canvas estratégico

Un Business Strategy Canvas describe la estructura y el propósito de una compañía, o alguna de las partes que la componen, ayudando a registrar los servicios ofrecidos a cada cliente y los OKRs.

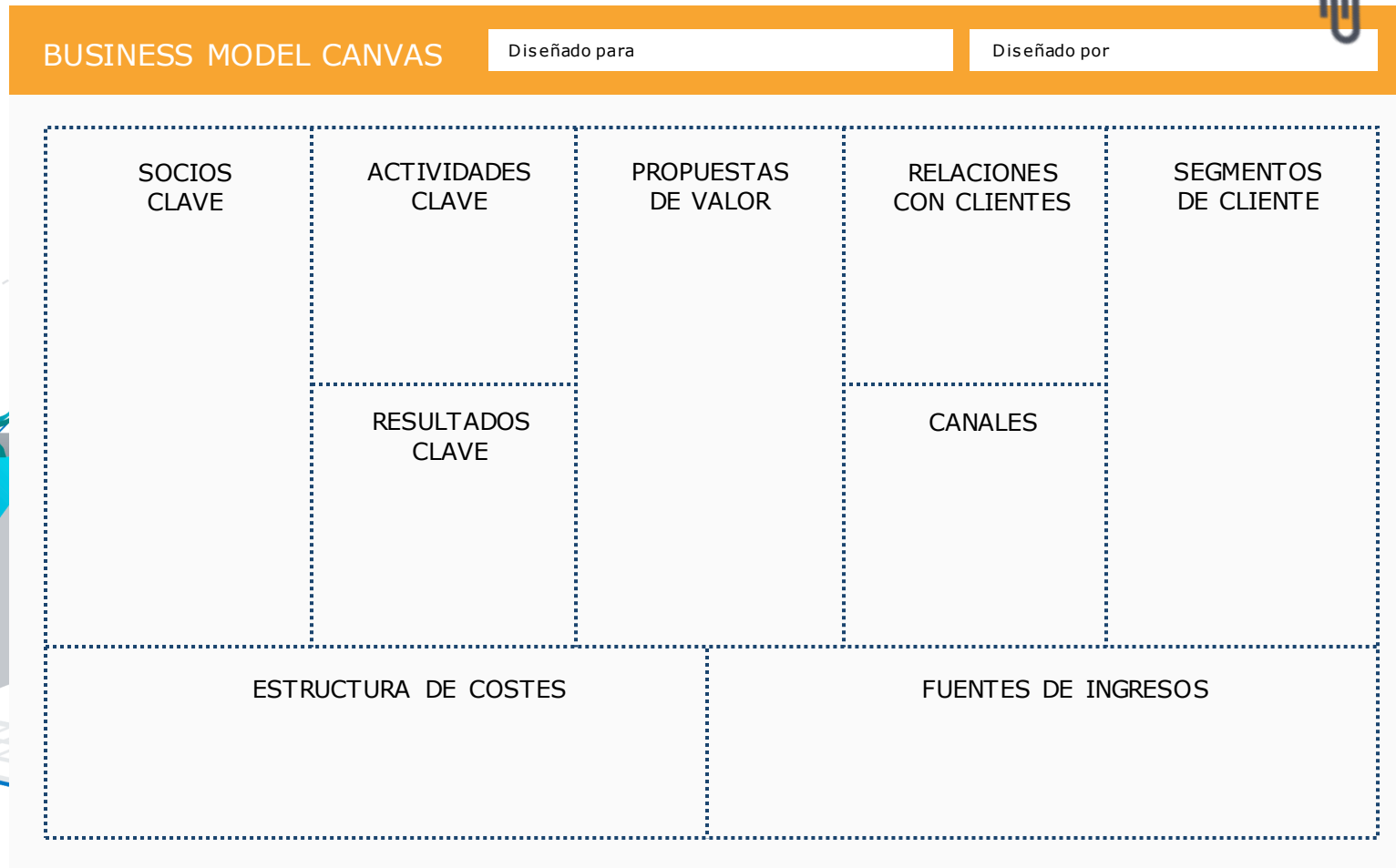


- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Creación del canvas estratégico

Un Business Strategy Canvas describe la estructura y el propósito de una compañía, o alguna de las partes que la componen, ayudando a registrar los servicios ofrecidos a cada cliente y los OKRs.



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Comunicar y monitorizar los OKRs

Los OKRs deben monitorizarse de forma continua y no únicamente una vez al trimestre.



Es posible su repetición de un trimestre a otro, pero sin olvidar la creatividad e innovación para lograr avances.

Los OKRs suelen ser estables durante el trimestre, aunque por su naturaleza ágil pueden cambiar para adaptarse a los cambios del entorno.

El sistema de puntuación recomendado para un KR es una escala de 0-1, donde :

- 1:** resultado extremadamente ambicioso
- 0,7-0,8:** el resultado esperado
- 0,4:** supone que no se han alcanzado los objetivos
- 0:** sin progreso



TIPS – Como crear objetivos (0)

Veamos ahora algunos consejos para crear objetivos de forma efectiva

Evitar el Status quo

Identificar objetivos que impulsen a los equipos a mejorar, innovar y cambiar la situación actual.

Utilizar preguntas aclaratorias

Definir objetivos claros con un contexto acotado.

Redactar los Objetivos en Lenguaje positivo

en lugar de “Reducir la cantidad de errores” apliquemos “Crear productos de calidad”

Utilizar enunciados simples

Las directrices concretas ofrecen un buen punto de partida para desarrollar la creatividad en las soluciones.

Comenzar con un verbo

Indicar la acción y dirección deseada.

Recordar que Menos es más

Priorizar qué es lo realmente importante, considerando entre 2 y 5 objetivos.



TIPS – Como crear resultados clave (KR)

Tras reflexionar sobre los consejos para crear Objetivos, veamos ahora cómo crear los Resultados Clave (KR) de manera efectiva.

Entender que no todo es clave

Se deben definir resultados clave que ayuden a maximizar el valor entregado a negocio.

Describir resultados nunca tareas

Aislar los resultados clave (KR) de la lista de actividades diarias.

Enunciar los resultados clave en lenguaje positivo

En lugar de "Reducir el % de lesiones en 10%" apliquemos "Aumentar el tiempo que un jugador está sano en un 10%"

DESCRIBIR krs Claros y simples

Fáciles de comprender y nada sofisticados.

Desarrollar una mentalidad abierta

Habrán situaciones en las que no tengamos todas las respuestas. El proceso de creación de KR es también un proceso de aprendizaje.

Identificar al responsable del kr

Este rol hará seguimiento e informará del estado del KR.

Recordar que menos es más

Priorizar qué es lo realmente importante, considerando entre 2 a 4 KR por objetivo.





Ejemplo de aplicación de OKRs

En este punto podemos apreciar cómo funciona la cascada de OKR top-down, cómo estos van fluyendo desde el management a los distintos estratos de la compañía.

Nos trasladamos a la escudería Quint Motor Sport para ver cómo construyen en su equipo los OKRs en una estructura de tres niveles:



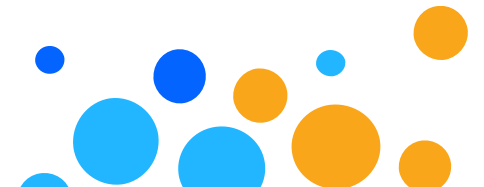
1. Conocer los OKRs a nivel compañía (escudería)

Eraneos Motor Sport ha identificado que durante el próximo año la obsesión de la escudería va a ser la consecución de los siguientes 3 objetivos:

- (O) Ser campeones del Mundial de automovilismo.
- (O) Obtener el sponsorship de una marca de relojes de lujo.
- (O) Incrementar en un 30% la eficiencia en la sustitución de los neumáticos en un pit stop (eficiencia).

En concreto, para el (O) "Incremento de eficiencia en un 30% el tiempo de sustitución de los neumáticos en un pit stop", se establecen los siguientes resultados clave (KR):

- **KR1:** Contratar 4 mecánicos con alto grado de conocimiento de las herramientas de la escudería Quint Motor Sport.
- **KR2:** Fichar a un formador experto en metodología Lean para formar al equipo de mecánicos.
- **KR3:** Desarrollar neumáticos un 20% más ligeros.



Ejemplo de aplicación de OKRs

En este punto podemos apreciar cómo funciona la cascada de OKR top-down, cómo estos van fluyendo desde el management a los distintos estratos de la compañía.

Nos trasladamos a la escudería Quint Motor Sport para ver cómo construyen en su equipo los OKRs en una estructura de tres niveles:



2. Conocer los OKRs de mi unidad de negocio

Los KR de la escudería llegan a cada unidad, donde los responsables lo convierten en su objetivo clave (O).

El líder del área de ingeniería, se ha comprometido en hacer suyo el objetivo(O) de "Desarrollar neumáticos un 20% más ligeros", por lo que comunica a todo el staff técnico que depende de él, tú incluido, que sus tres KR son los siguientes:

- **KR1:** Desarrollar un benchmarking de los materiales más idóneos.
- **KR2:** Establecer una planificación de pruebas de las diferentes mejoras en los neumáticos.
- **KR3:** Definir un marco de colaboración con el proveedor de llantas más ligeros del mercado.



Ejemplo de aplicación de OKRs

En este punto podemos apreciar cómo funciona la cascada de OKR top-down, cómo estos van fluyendo desde el management a los distintos estratos de la compañía.

Nos trasladamos a la escudería Quint Motor Sport para ver cómo construyen en su equipo los OKRs en una estructura de tres niveles:



3. Analizar los KR de mi unidad de negocio e identificar aquellos a los que puedo contribuir (Objetivo individual)

Tú, como ingeniero, tras analizar los KR del responsable del área de ingeniería, ves factible abordar uno de ellos, por lo que decides hacerlo tu objetivo (O)

- O) Desarrollar un benchmarking de los materiales más idóneos.

4. Cuantificar cuál es la aportación que puedo hacer a ese objetivo (Key Result Individual)

Definido el objetivo (O), en tu papel de ingeniero tienes ahora la tarea de definir tus KR para contribuir al objetivo con el que te has comprometido. Tras mucho pensar, decides plantear los siguientes resultados clave que te servirán como puntos de control para validar que vas bien encaminado hacia la consecución del objetivo:

- KR1: Recoger datos de los productos del mercado.
- KR2: Realizar una comparativa y análisis de la idoneidad de los materiales.
- KR3: Emitir un informe de recomendaciones adecuadas para los nuevos modelos de neumáticos.



eraneos



Gracias

