



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

**CertiProf**<sup>®</sup>  
Professional Knowledge

[www.certiprof.com](http://www.certiprof.com)

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

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

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

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

### Valor del Marco

#### Gestión 1.0

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



#### Gestión 2.0

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



## Gestión 3.0

Las organizaciones trabajan como sistemas complejos. Las respuestas no solo vienen del gerente, la gestión es compartida con equipos auto-organizados. Cometer errores no es malo si hay aprendizaje, la variabilidad es importante para la innovación. Ejemplos: Tesla, Apple, Google. Los OKRs ayudan a las organizaciones a transformarse a este nuevo paradigma. Ciclos cortos de experimentos, optimización para cometer errores y aprender. Los empleados tienen total libertad de establecer metas organizacionales (OKRs), pero no se espera que todas las organizaciones estén 100 % dentro de este modelo. Para las OKRs, 40 % de las metas se logran desde la gestión, pero 60 % las logran los equipos.



## Modelo HIPPO

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



## Modelo Tribu

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

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



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

## El Manifiesto Ágil está Obsoleto en Algunos Puntos

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

### 12 PRINCIPIOS DEL MANIFIESTO ÁGIL

- #1** Satisfacer al cliente a través de la entrega continua y temprana de software con valor agregado.
- #2** Son bienvenidos los cambios requeridos, incluso tarde en el desarrollo.
- #3** Entregar el trabajo del software frecuentemente.
- #4** Las personas de negocios y los desarrolladores deben trabajar juntos en todo el proyecto.
- #5** Construye proyectos en torno a individuos motivados.
- #6** El método más eficiente y efectivo de transportar información es mediante una conversación cara a cara.

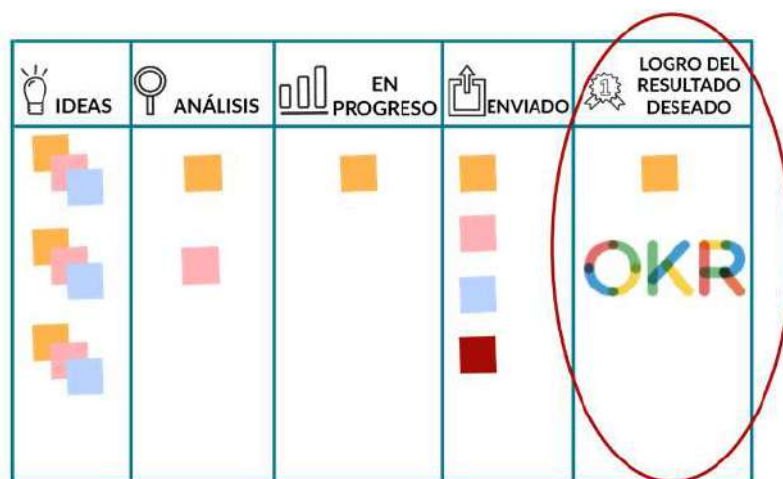
- #7** La ejecución del software es la principal medida del progreso.
- #8** Patrocinadores, desarrolladores y usuarios deben ser capaces de mantener el ritmo.
- #9** Atención continua a la excelencia técnica y el buen diseño.
- #10** La simplicidad es esencial.
- #11** Las mejores arquitecturas, requerimientos y diseños surgen de equipos auto-organizados.
- #12** Con intervalos regulares, el equipo reflexiona sobre cómo volverse más efectivos y luego refinar y ajustar su comportamiento en consecuencia.

Entregar valor al cliente es la principal medida de progreso.

## Crear la Quinta Columna en Kanban

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

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



## En Resumen

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



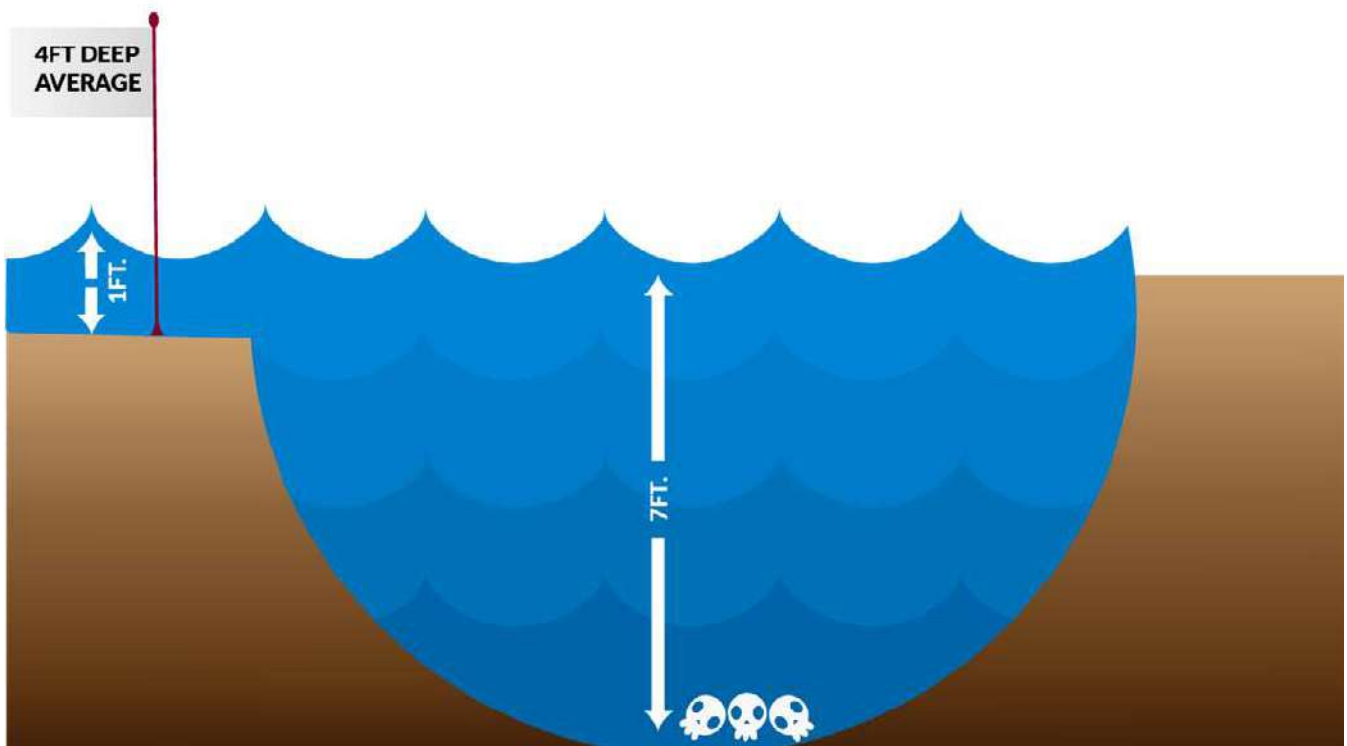
## Métricas de Vanidad

Este segundo tipo de métricas conectan los resultados alcanzados a acciones específicas y repetitivas y no dirigen las acciones directamente conectadas a los resultados de negocios. Ejemplos: Likes en las redes sociales de la compañía, número de usuarios que prueba el producto de manera gratuita, número de descargas. Los OKRs están basados en métricas accionables y evitan métricas de vanidad. Métricas accionables son métricas que impulsan alguna dimensión de los negocios de una organización.



## Métricas Engañosas

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



*“No cruces un río si tiene cuatro pies de profundidad”. – Nassim Taleb*



# Módulo II: Fundamentos de OKR

**CertiProf**<sup>®</sup>  
Professional Knowledge

[www.certiprof.com](http://www.certiprof.com)

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



## Módulo II: Fundamentos de OKR

Este módulo presenta los fundamentos de OKR:

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

### ¿Qué son OKRs?

Un error muy común es pensar que los OKRs son indicadores y métricas como los KPIs. Los OKRs no son indicadores sino un sistema de metas completo basado en principios de gestión ágil.

“Los OKRs son un marco de gestión de metas de Silicon Valley. Es un sistema simple para crear alineación con metas dinámicas y medibles con cadencias cortas”.

## Características Principales

### Metas Ágiles

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

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



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

La alta gerencia define las guías estratégicas y los equipos interpretan esas guías sugiriendo OKRs emergentes. 40 % de los OKRs vienen de gestiones superiores o intermedias. Esta información llega a los equipos y ellos son responsables de elaborar 60 % de los OKRs complementarios. Los OKRs no son en cascada sino alineados a través de todas las capas de la organización.



El marco puede ser personalizado a las características de la compañía mientras no viole sus principios básicos. Ejemplo de personalización: ciclo de monitoreo, cambia de tres meses a quince días. Alguna asociación con compensación financiera por objetivos cumplidos, pero esta relación no puede ser rígida ni pueden ser bonos individuales.



Fuente abierta y personalizable

## Anti-Patrones / Lo que no son OKRs

Estos son los fundamentos del marco, son patrones que no se deberían adoptar en las implementaciones. Los OKRs no están ligados con bonos, castigos financieros o son débilmente asociados; tampoco son la principal medida de desempeño de los empleados para recursos humanos, puede ser uno de los factores para esta evaluación. El problema principal es lo que es llamado “Efecto bolsa de arena”. Este efecto define que si hay un sistema punitivo asociado con bonos financieros y es confidencial, los empleados establecen metas no desafiantes por miedo a perder estos beneficios o a recibir un castigo. Esto debilita el principio de exploración e innovación de los OKRs y el de establecer metas más ambiciosas que promueven el crecimiento de los equipos y la organización.

- No están fuertemente vinculados a bonos financieros.
- Es solo uno de los factores para saber sobre el desempeño de los empleados (Andy Grove).
- No tiene un mecanismo punitivo o de recompensa, pero promueve la prueba y error.
- No es confidencial, pero es transparente y está disponible a la organización entera.



## Metas Extendidas

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



### Roofshots

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



### Moonshots

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

## Historia de OKR

Los OKRs fueron desarrollados en INTEL y se basaron en gestión MBO por objetivos. Luego John Doerr tomó los conceptos de Google creando lo que se entiende por OKR moderno teniendo éxito en la adopción. Los OKRs eran responsables del crecimiento de Google y están en el ADN de la organización. Como una regla, debemos tener pocas metas y resultados clave para hacerlas nuestra prioridad al monitorear. Todos los otros objetivos de la organización están fuera del monitoreo de OKR.



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

## ¿Cómo escribir buenos OKRs?

### Fórmula para Escribir OKRs

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



## Objetivos

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

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

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

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



## Resultados Clave

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

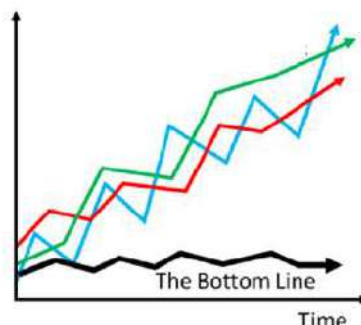
Ten un número.

Basado en resultados:

- Incrementa/reduce de X a Y.

Basado en actividades:

- Pueden ser niveles: Alcanzar nivel X.



*“Los resultados clave deben ser resultados” Christina Wodtke.*